



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Měření spokojenosti zákazníků se službami dopravního podniku**

**Customer Satisfaction Measurement with Services of Transport Company**

Student: Bc. Blanka Borková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Ostrava 2010

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řešitel: **Blanka Borková**  
Program: Ekonomika a management  
Studijní obor: **Marketing a obchod**

Název tématu:

**Měření spokojenosti zákazníků se službami dopravního podniku**

Anglický název tématu:

**Customer Satisfaction Measurement with Services of Transport Company**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í (o s n o v a):

1. Úvod
  2. Charakteristika dopravního podniku
  3. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků ve službách
  4. Metodika shromažďování dat
  5. Analýza spokojenosti zákazníků
  6. Návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

ŘEZNÍČEK, B., ŠARADIN, P. *Marketing v dopravě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Ostrožná, Ph.D.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy 1, 2, 3, 6 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Bc. Blanka Borková



Děkuji své vedoucí diplomové práce Ing. Janě Ostrožné, Ph.D. za vstřícný přístup, podnětné nápady, věcné připomínky a rady, které mi poskytla v průběhu realizace diplomové práce.

# OBSAH

<b>1</b>	<b><i>Úvod .....</i></b>	<b><i>1</i></b>
<b>2</b>	<b><i>Charakteristika dopravního podniku.....</i></b>	<b><i>2</i></b>
2.1	Historický vývoj .....	2
2.2	Organizační struktura společnosti .....	3
2.3	Nabízené služby DSZO .....	3
2.4	MHD doprava.....	4
2.5	Ekonomická situace .....	6
2.6	Sdružení dopravních podniků ČR (SDP ČR).....	8
<b>3</b>	<b><i>Teoretická východiska spokojenosti zákazníků ve službách .....</i></b>	<b><i>9</i></b>
3.1	Vlastnosti služeb.....	9
3.2	Marketingový mix služeb .....	11
3.3	Rozhodování a chování zákazníků v dopravě .....	20
3.4	Postup rozhodování zákazníka .....	21
3.5	Spokojenost zákazníka ve službách.....	23
<b>4</b>	<b><i>Metodika shromažďování dat .....</i></b>	<b><i>27</i></b>
4.1	Definování problému a cíle výzkumu.....	27
4.2	Plán marketingového výzkumu .....	27
4.3	Sběr údajů .....	29
4.4	Skutečná struktura respondentů .....	29
<b>5</b>	<b><i>Analýza spokojenosti zákazníků .....</i></b>	<b><i>31</i></b>
5.1	Analýza marketingového mixu služeb.....	31
5.2	Vyhodnocení výsledků výzkumu .....	38
<b>6</b>	<b><i>Návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků.....</i></b>	<b><i>55</i></b>
6.1	Celková spokojenost zákazníků s MHD.....	55
6.2	Cena jízdného.....	56

6.3	Materiální prostředí MHD .....	56
6.4	Personál MHD .....	59
6.5	Bezpečnost při dopravě .....	59
6.6	Jízdní řád .....	60
6.7	Návrh nové služby – sms jízdenka .....	61
7	Závěr .....	62
	<i>Seznam použité literatury</i> .....	64
	<i>Seznam zkratk a symbolů</i>	
	<i>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</i>	
	<i>Seznam příloh</i>	

# 1 ÚVOD

V průběhu 20. století se dopravní služby staly nedílnou součástí potřeb každého člověka, prožily obrovský boom a neustále se rozvíjejí dodnes. V počátcích historie hromadné dopravy byla nejvíce rozšířena železniční doprava, poté silniční doprava a nakonec také letecká doprava. S rozvojem jednotlivých měst v České republice v první polovině 20. století se začala objevovat potřeba rychlého a spolehlivého přemístění osob do jednotlivých částí daného města a to je příčinou vzniku městské hromadné dopravy.

Konkrétně ve Zlíně se městská hromadná doprava začala naplno rozvíjet po druhé světové válce, kde dopravní společnost provozovala 3 linky. S rozšířením a výstavbou ve městě se během let počet linek postupně zvyšoval a trasy se prodlužovaly. Nyní společnost provozuje 24 linek, 13 trolejbusových a 11 autobusových.

Dopravní společnost nemá ve Zlíně a v Otrokovicích žádnou přímou konkurenci, je ale plně dotována z rozpočtů obou měst. Proto je důležité kvalitní hospodaření společnosti, které by přinášelo přiměřené náklady a zároveň zaručovalo kvalitní provoz městské hromadné dopravy.

Tématem mé diplomové práce je měření spokojenosti zákazníků se službami dopravního podniku. Vybrala jsem si Dopravní společnost Zlín – Otrokovice, s. r. o., protože jejich služby využívám téměř 20 let a za to dobu také věnuji pozornost vývoji městské hromadné dopravy ve Zlíně. A osobně si myslím, že je u této MHD vždy co zlepšovat. Problémem všech společností poskytujících služby je udržet si své zákazníky a poskytovat jim služby v takové kvalitě, aby byli s těmito službami spokojeni a opakovaně je využívali. Nejinak je tomu u této dopravní společnosti.

Cílem mé práce je zjištění spokojenosti se službami poskytovanými dopravním podnikem, které zahrnuje spokojenosti s jednotlivými částmi marketingového mixu dopravních služeb. Součástí diplomové práce je také formulace jednotlivých návrhů a doporučení vedoucích ke zvýšení spokojenosti u zákazníků.

Výsledky mé práce budou vycházet z teorie o službách, z marketingového mixu služeb a především z měření spokojenosti zákazníků se službami pomocí marketingového výzkumu.

## 2 CHARAKTERISTIKA DOPRAVNÍHO PODNIKU

Dopravní společnost Zlín – Otrokovice, spol. s r.o. (DSZO) funguje a zajišťuje dopravní obslužnost více než půl století. V současné době provozuje městskou hromadnou dopravu na území měst Zlín a Otrokovice. Společnost k zabezpečení dopravních služeb v těchto městech využívá vozový park zahrnující trolejbusy a autobusy.

Z hlediska vlastnických podílů má statutární město Zlín převažující podíl v této společnosti, a to 87 %. Zbýlých 13 % patří městu Otrokovice.

### 2.1 Historický vývoj

Dynamicky se rozvíjející Baťův koncern ve 20. letech 20. století byl počátečním impulsem ke vzniku hromadné osobní dopravy. Město Zlín se díky obuvnictví začalo rozvíjet, zvyšoval se počet obyvatel a zvětšovala se plocha města, docházelo k obrovskému nárůstu obytné zástavby. V tomto období tedy vznikla potřeba hromadné osobní dopravy sloužící ke svozu a rozvozu zaměstnanců Baťova koncernu. Hromadná doprava byla zahájena roku 1928 autodopravcem Pavlem Vaculíkem, v počátku byla zajišťována třemi autobusy a sloužila výhradně pro zaměstnance Baťových závodů. O dva roky později se objevila konkurence v podobě dalšího autodopravce a v roce 1943 převzala kontrolu nad veškerou autobusovou dopravou správa OZVD (Otrokovice-Zlínsko-Vizovická dráha), která byla ovládána Baťovou společností. V této době také probíhaly první přípravy na zavedení trolejbusové dopravy.

Roku 1940 vzniká akciová společnost Zlínská dopravní, a.s. Je založena městem Zlín spolu s firmou Baťa s předmětem podnikání: provozování dopravy všeho druhu tj. dopravy autobusové, trolejbusové, letadly, autodopravy nákladní i osobní a dopravy vodní, zřizování dílen k opravě motorů a motorových vozidel, provozování pomocných závodů s dopravou souvisejících. Koncese pro provozování trolejbusové dopravy byla městu udělena 2. dubna 1943 a slavnostní zahájení pravidelného provozu trolejbusové dopravy se konalo 27. ledna 1944. Zlínská dopravní akciová společnost v tomto období zaměstnávala 48 zaměstnanců, z nichž polovinu tvořil jízdní personál – řidiči a průvodčí. V následujících desítkách let se trolejbusová doprava rozšiřovala, až pokrývala téměř celou rozlohu města.

## 2.2 Organizační struktura společnosti

Dopravní společnost je rozdělena do několika úseků dle jejich činnosti: úsek ekonomický, údržby, dopravy, investic a elektrotechnický, reklamní (viz *Příloha 1*). Ředitelství společnosti zahrnuje sekretariát a personální oddělení. Současným výkonným ředitelem společnosti je Ing. Josef Kocháň. **Ekonomický úsek** zahrnuje finanční a mzdovou účtárnu, předprodej jízdenek a jízdenkové automaty. **Úsek údržby** se stará o denní ošetření vozidel, těžkou údržbu trolejbusů i autobusů, úklid vozidel a také zajišťuje plynulost zásobování a chod skladu. **Oddělení investic a elektrotechnický úsek** mají na starost především údržbu trakčního vedení, měníren, všech nemovitostí společnosti a jejich úklid. Úsek investic také zajišťuje bufet, výdejnu jídel a ubytovnu pro zaměstnance. **Oddělení dopravy** zahrnuje personál zajišťující provoz autobusů a trolejbusů, dispečink, přepravní kontrolu a personál, který má na starosti informatiku ve společnosti. Dále je zde také **reklamní úsek**. Tento úsek zajišťuje reklamu ve vozidlech MHD, reklamu na sloupech veřejného osvětlení, vytváření různých plakátů a letáků a také světelnou reklamu CityLight na zastávkách MHD.

## 2.3 Nabízené služby DSZO

Společnost provozuje městskou hromadnou dopravu ve městech Zlín a Otrokovice. Ta je zajišťována prostřednictvím trolejbusů a autobusů. Kromě této hlavní činnosti nabízí také autobusy pro **zájezdovou dopravu** v tuzemsku i v zahraničí. Pro zájezdy využívá zájezdový autobus AXER s klimatizací a pojištěním sedadel (viz *Příloha 2*), linkový autobus SOR s plošinou pro postižené, nízkopodlažní linkový autobus Renault – sólo a Renault – kloubový a dodávku Ford Transit s 8 místy k sezení. Cenově se zapůjčení autobusu pohybuje okolo 30 Kč/1 km, dále se hradí doba čekání autobusu (120 Kč/1 hod) a doba provozu autobusu (500 Kč/1 hod).

Mezi další provozované služby patří **oprava a údržba**. Dopravní společnost má ze všech společností provozujících městskou hromadnou dopravu nejdelší zkušenosti v opravách trolejbusů všech značek, kterou jsou a byly v tuzemsku provozovány. Jejich opravami se zabývá nepřetržitě již od roku 1944, tj. více než 66 let. Společnost má kvalitní technické zázemí jednotlivých pracovišť pro opravy a údržbu a odborně vzdělaný a vyškolený personál, který umožňuje provádět kompletní generální opravy trolejbusů Škoda v sólo i kloubovém

provedení a kompletní renovace jednotlivých dílů a agregátů trolejbusů, mezi které patří např. hnací nápravy včetně diferenciálů, přední nápravy, alternátory, kondenzátorové baterie, elektromagnetické ventily apod. V oblasti autobusů a nákladních automobilů je společnost servisní opravnou Karosy Vysoké Mýto, Liazu Jablonec a Motorpalu Jihlava. Kromě kompletních generálních oprav autobusů Karosa v sólo i kloubovém provedení se dopravní podnik zabývá i opravami a renovací různých součástí, např. přední nápravy, zadní nápravy, generální opravy motorů LIAZ, diagnostika motorových olejů, seřízení světel, vytváření nosných částí pérování apod. Součástí údržby jsou také **nátěry a lakování vozů**. Společnost provádí lakýrnické práce na rozměrných vozidlech (včetně kamionů a návěsů) a nástřik podvozků a dutin technologií materiálem DINOL.

K 9. 2. 2010 má DSZO udělena živnostenská oprávnění s těmito předměty podnikání: Klempířství a oprava karoserií; Opravy silničních vozidel; Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení; Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů; Hostinská činnost; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, Zajišťování reklamní činnosti všeho druhu, Školení a zkoušky odborné způsobilosti v elektronice, Ubytovací služby a Provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami. Hlavním živnostenským oprávněním je udělení koncesované živnosti s předmětem podnikání: Silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - vnitrostátní příležitostná osobní, - mezinárodní příležitostná osobní, - vnitrostátní veřejná linková

## **2.4 MHD doprava**

DSZO provozuje celkem 25 linek městské hromadné dopravy, z toho 14 linek je trolejbusových a 11 linek je autobusových. Dosah těchto linek je rozprostřen po městě Zlín a po jeho přilehlých částech a dále po městě Otrokovice. Společnost kromě těchto linek provozuje také školní spoje, které jsou většinou v podobě posílení některých linek o několik spojů v ranních a brzkých odpoledních hodinách.

### **2.4.1 Vozový park**

Vozový park společnosti zahrnuje autobusy a trolejbusy, průběžně dochází k jeho modernizaci v podobě nejnovějších nízkopodlažních vozidel. V posledních letech tedy

dochází k mírnému snížení počtu vozidel, společnost se snaží efektivně využívat svá vozidla, proto především nízkopodlažní verze trolejbusů a autobusů najezdí až statisíce kilometrů ročně. Společnost ale i při efektivním využívání udržuje nezbytně nutný počet záložních vozů. Ke konci roku 2009 čítal vozový park 55 trolejbusů a 35 autobusů.

### ***2.4.2 Převážní podmínky***

Převážní podmínky DSZO jsou platné od 14. 12. 2008. Jsou vydané na základě zákona č. 111/1994 Sb., o silniční dopravě, ve znění pozdějších předpisů, zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů a podle platné vyhlášky Ministerstva dopravy a spojů ČR č.175/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní a silniční osobní dopravu. Tyto podmínky platí pro přepravu osob, zavazadel a živých zvířat ve vozidlech MHD, dále také platí pro přepravu kočárků a jízdních kol. Upravují mimo jiné také jízdní doklady, placení jízdného, přepravného a přírážek, přepravu osob s omezenou schopností pohybu a orientace a přepravu osob na vozíku pro invalidy, nástup a výstup cestujících, vztahy mezi dopravcem a cestujícím a přepravní kontrolu.

### ***2.4.3 Tarifní podmínky***

Území měst Zlína a Otrokovice je pro potřeby tarifu a jízdného rozděleno na 3 tarifní pásma: A, B, C. Pásmo A je centrálním pásmem města Zlína, pásmo B zahrnuje především okrajové části města a pásmo C platí v Otrokovících a jiných hodně vzdálených částech Zlína. Tarif MHD je tedy pásmový a zároveň časový. Jízdné a přepravné je stejné v denním i nočním provozu a platí se mimo vozidlo MHD. Výjimkou je zavedený doplňkový prodej jízdenek s přírážkou u řidiče vozidla MHD. Jízdenky je možno zakoupit buď pro jednotlivou jízdu a přepravné nebo si lze koupit časovou předplatní jízdenku.

### **Jednotlivé jízdenky**

U jízdenek pro jednotlivou jízdu je zaveden princip časové doby platnosti jízdenky po jejím označení ve vozidle s rozlišením přestupnosti (platí s přestupy) a nepřestupnosti (platí pouze v jednom vozidle, ve kterém byla označena). Na tyto jízdenky lze cestovat bez ohledu na hranice tarifních pásem. Časová platnost jízdenek začíná označením ve voze a končí po uplynutí doby platnosti vyznačené na jízdence. Jízdenku pro jednotlivou jízdu je cestující povinen ihned po nastoupení označit vsunutím do označovacího zařízení tak, aby označení bylo provedeno na místě jízdenky k tomu určeném. Přestupní jízdenky pro jednotlivou jízdu



se po přestupu již znovu neoznačují. Ukázky jednotlivých jízdenek jsou přehledně shrnuty v Příloze 3.

### **Časové předplatní jízdenky**

U předplatních jízdenek je zaveden princip územní a časové platnosti. Územní platnost předplatních jízdenek je omezena příslušným pásmem (A, B, C), které je na kupónu vyznačeno a ve kterém je možno využít libovolný počet přestupů. Dále mají tyto předplatní jízdenky stanovenou dobu platnosti (1 měsíc, 3 měsíce, 6 měsíců), která je taktéž na kupónu vyznačena. Časové předplatní jízdenky jsou nepřenositelné a skládají se ze dvou částí. První z nich je kmenový list (průkaz), ve kterém jsou vyznačeny osobní údaje držitele s jeho fotografií a označením písmene („O“, „Ž“, „S“, „M“, nebo „D“), které určuje druh předplatní jízdenky (občanská, žakovská, studentská, mateřská, důchodcovská). Druhou částí je časový kupón, ve kterém je stanovena doba jeho platnosti a osobní číslo držitele kupónu, které musí být shodné s číslem uvedeným na kmenovém listu. Cestující je povinen mít řádně vyplněnou a platnou předplatní jízdenku a tuto uloženou v předepsaném pouzdře podle pokynů předprodeje DSZO.

### **Bezplatná přeprava**

Společnost stanovila podmínky pro možnost bezplatné přepravy MHD. Bezplatně se přepravují tyto osoby:

- děti do dovršení 6 let věku,
- držitelé platného průkazu ZTP, včetně zavazadla a psa,
- držitelé platného průkazu ZTP-P včetně průvodce, psa, invalidního vozíku,
- představitelé státní moci a některých státních orgánů, soudci, o nichž tak určí zvláštní předpis,
- účastníci prvního a druhého odboje.

## **2.5 Ekonomická situace**

Základní kapitál dopravní společnosti Zlín – Otrokovice, s. r. o. byl k 1. 1. 2009 ve výši 153 020 000 Kč. Z výroční zprávy společnosti za rok 2008 vyplývá, že společnost v tomto roce přepravila cca 37,3 mil. cestujících a najela svými vozidly cca 4,88 mil. kilometrů. Společnost je dotována městy Zlín a Otrokovice podle výše jejich podílu ve společnosti (Zlín – 87 %, Otrokovice – 13 %). **Dotace** pro společnost za rok 2008 činily

celkem 93 080 tis. Kč, přičemž Statutární město Zlín přispělo částkou 77 500 tis. Kč a město Otrokovice částkou 11 850 tis. Kč. Zbylá částka 4 000 tis. Kč byla dotována Krajským úřadem (viz Tab. 2.1).

**Tab. 2.1 Výsledky hospodaření ve zkratce**

Ukazatel	jednotka	2006	2007	2008
Dotace na provoz MHD	tis. Kč	88 613	88 663	93 080
Statutární město Zlín	tis. Kč	73 700	73 700	77 500
Město Otrokovice	tis. Kč	11 013	11 013	11 580
Krajský úřad	tis. Kč	3 900	3 950	4 000
Tržby MHD	tis. Kč	122 952	118 744	113 766
<b>Výnosy celkem</b>	tis. Kč	247 817	732 686	1 509 689
<b>Náklady celkem</b>	tis. Kč	254 954	742 558	1 525 263
<b>Hospodářský výsledek</b>	tis. Kč	-7 137	-9 872	-15 574

Zdroj: [15, autorem upraveno]

**Tržby** společnosti za rok 2008 činily 113 766 tis. Kč, což byl pokles oproti předchozím létům, kdy tržby dosahovaly až 122 000 tis. Kč. Celkové **výnosy** společnosti dosáhly na částku 1 509 689 tis. Kč, celkové **náklady** oproti tomu činily 1 525 263 tis. Kč. **Hospodářský výsledek** tedy skončil ztrátou 15 573 tis. Kč. (viz Tab. 2.1). Tato ztráta byla uhrazena městy Zlín a Otrokovice podle jejich podílu ve společnosti. Důvodem ztrát jsou mimo jiné rostoucí náklady kvůli vyšším cenám pohonných hmot či růstu odpisů. Společnost byla naposledy zisková v roce 2004, vlastníci proto přemýšlejí o navýšení pravidelné dotace nebo o zvýšení cen jízdného.

Co se týká jiných dopravních společností, tak je zajímavé srovnání částky **dotace na 1 vozokilometr**. U DSZO je výrazně nižší, v roce 2008 to bylo 19,05 Kč. Například dotace na 1 vozokilometr v Českých Budějovicích činí 32,04 Kč, což je o téměř o 13 Kč více. Společnost také investuje do svého vozového parku. V roce 2008 investovala celkem 28,8 mil Kč, z toho 25,8 mil. Kč z vlastních zdrojů a 3 mil Kč obdržela jako příspěvek od města. [15]

Mimo hlavní předmět činnosti – provozování městské hromadné dopravy – společnost vyvíjí další podnikatelské aktivity, které jsou zdrojem příjmů a napomáhají eliminaci vzniklých ztrát souvisejících s provozováním MHD. Jedná se zejména o reklamní činnost, opravářenskou činnost a prodej materiálu. Na celkových výnosech v roce 2008 se městská

hromadná doprava podílí z 82,18 %, dále následuje reklama s 5,42 %, opravy s 5,64 %, prodej materiálu a majetku s 0,81 % a vrchní vedení – externí zakázky s 0,87 %. Zbýlých 5,08 % z celkových výnosů představují výnosy z přepravní kontroly, aktivace majetku, přijaté úroky apod.

## **2.6 Sdružení dopravních podniků ČR (SDP ČR)**

DSZO je členem sdružení dopravních podniků ČR se sídlem v Praze. Sdružení bylo založeno 24. července 1991. SDP je právnická osoba, jejímž předmětem činnosti je zabezpečení a provádění prací, výkonů a služeb v oblasti organizace, řízení a ekonomiky městské hromadné dopravy na území ČR a jejího materiálně technického, dopravně provozního a legislativního zajištění. Jedná se o zájmové sdružení, které sdružuje k únoru roku 2010 19 dopravních podniků a které poskytuje platformu pro vzájemnou spolupráci členů v oblasti řízení, organizace a ekonomiky městské hromadné dopravy. SDP ČR sdružuje mimo dopravní podniky také společnosti a organizace, které spolupracují s dopravními podniky, vyrábějí výrobky a poskytují služby, potřebné pro MHD. Těmto firmám poskytuje SDP ČR platformu pro vzájemné setkávání a výměnu informací na úrovni správní rady a odborných skupin.

Činnost sdružení je financována příspěvky členů sdružení a příjmy za prováděné práce a výkony. Nejvyšším orgánem sdružení je správní rada složená ze zástupců členů sdružení. Dle stanov má sdružení několik poradních odborných skupin: dopravně provozní, tramvajová, trolejbusová, autobusová, ekonomická, obchodně technická, personální, přepravní kontrola aj.

# 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SLUŽBÁCH

Chování zákazníků na trhu patří mezi složité procesy. Jejich motivy a chování při koupi jsou často komplikované a nepředvídatelné. Lidé chtějí koupit výrobků nebo služeb uspokojit své potřeby a přání nebo vyřešit svůj problém. Potřeby jsou výsledkem nedostatku nebo potřeby, které nutí zákazníka k činnosti na jeho odstranění. [10]

Ph. Kotler (2001) uvádí, že: „*Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem*“<sup>1</sup>.

**Dopravní službu** lze definovat jako činnost poskytovatele dopravní služby při přemísťování osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa. Za poskytovatele dopravní služby je považována právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje dopravní službu zákazníkovi. Zákazníkem dopravních služeb bývá zpravidla odesílatel zásilky, příkazce, cestující nebo objednavatel přepravy. Konkrétně u městské hromadné dopravy je zákazníkem cestující. Realizace dopravních služeb je vykonávána prostřednictvím dopravních, přepravních a manipulačních prostředků. [10]

### 3.1 Vlastnosti služeb

Mezi typické vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost služby a nemožnost vlastnictví služby. [13]

#### 3.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost je nejtypičtější vlastností služeb. Pokud není služba doprovázena hmotnými prvky, tak ji zákazník nemůže zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nemůže si ji osahat nebo prohlédnout před koupí. Z marketingového hlediska je proto obtížnější úspěšně zacílit podporu prodeje u služeb, protože zákazník se více obává rizika nákupu než u zboží, na

---

<sup>1</sup> KOTLER, Ph. *Marketing Management 10. rozšířené vydání*. Přel. V. Dolanský aj. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6. Str. 421.

ktelé se může podívat, vyzkoušet si jej. Je pro něj také obtížné porovnávat konkurenci a proto klade velký důraz na osobní reference o poskytované službě.

Výsledkem nehmotnosti je tedy větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat prostřednictvím marketingového mixu služeb, který je posílen o prvek materiálního prostředí a zdůrazněním významu komunikačního mixu se zaměřením na vytváření dobrého jména společnosti a budováním silné pozice značky na trhu. Pro společnost poskytující služby je také podstatné zaměřit se na kvalitu služeb, např. získáním příslušných certifikátů apod., zdůrazňovat hmotné podněty služby a omezit složitosti provázející poskytování služby. [5,13]

### **3.1.2 Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služby znamená, že nelze oddělit poskytované služby od producenta služeb. Služba je produkováána v přítomnosti zákazníka, tzn., že zákazník se účastní poskytování služby, stává se její neoddělitelnou součástí. Je tedy spoluproducentem služby, často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky, v některých případech má ztíženou dostupnost služby, musí např. na místo produkce služby cestovat. Neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve zákazníkovi prodána a poté teprve produkováána a ve stejný čas spotřebováána. Tento proces proto zvyšuje význam celkové kvality služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby může mít výrazný vliv na celkový efekt, který spotřebováána služba v zákazníkovi zanechá. [5,13,14]

### **3.1.3 Proměnlivost**

Proměnlivost neboli heterogenita služeb souvisí především s lidským faktorem. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, poskytovatelé služby a zákazníci. Chování lidského faktoru během poskytování nebo spotřebovávání služby nelze vždy předvídat, zejména v případě zákazníků, u kterých je obtížné stanovit určité normy chování. U služeb nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, proto se může poskytnutí stejné služby lišit, a to i v případě, pokud je produkováána v jedné firmě různými lidmi. Zákazník tedy nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby, obtížně si vybírá z konkurenční nabídky a je často nucen se podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality. [5]

Proměnlivost výstupů procesů poskytování služeb zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky. Heterogenitu služeb produkováných jednou firmou, je možné omezit výchovou a motivací zaměstnanců, výběrem a důsledným plánováním procesů poskytování služeb a stanovením norem kvality chování zaměstnanců. [5]

### **3.1.4 Pomíjivost**

Pomíjivost služeb vychází z faktu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Proto ty, které nejsou využity v čase, kdy jsou nabízeny, nelze poskytnout zákazníkovi později, tyto služby pominou, tzv. se ztratí, jsou zničené. Zákazník službu obtížně reklamuje a setkává se jak s nadbytečnou, tak s nenaplněnou kapacitou služby. Z marketingového hlediska je proto důležité co nejlépe sladit kapacity producentů služeb s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu. To vede k výrazné flexibilitě cen služeb. Příkladem může být cestovní kancelář, která z důvodu nenaplnění kapacity snižuje ceny zájezdů s blížícím se termínem konání. [5,14]

### **3.1.5 Nemožnost vlastnictví služby**

Nemožnost vlastnictví služby je úzce spojena s její nehmotností a pomíjivostí. Zákazník za své peníze nezíská vlastnictví služby, ale pouze právo na poskytnutí služby. Tato charakteristika služby má vliv na tvorbu distribučních kanálů, kterými se služba dostává k zákazníkům. Tyto kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké, protože na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jak tomu bývá u zboží. Místo toho tito zprostředkovatelé mohou nabízet práva k poskytnutí služby. Firma poskytující služby by měla zdůrazňovat výhody nevlastnění a možnosti substituce služeb za zboží a dbát na pečlivý výběr zprostředkovatelů. [5]

## **3.2 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, které organizace využívá k ovlivňování zákazníků. Tyto nástroje jsou využívány managementem společnosti v různé intenzitě i v různém pořadí. Vzdávající tendence potřeby využití marketingu ve službách vzbudila otázky, které prvky nebo části marketingového mixu jsou pro služby vhodné a měly by být součástí tohoto mixu. Názory na složení marketingového mixu nejsou jednoznačné,

nejčastěji se ale uvádí **marketingový mix 7 P**. Tento marketingový mix služeb vychází ze 4 prvků, tzv. 4 P – produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). Dále je rozšířen o další 3 P, které vychází z vlastností služeb a jsou důležitou součástí procesu poskytování služeb – lidé (people), materiální prostředí (physical evidence), procesy (processes). [5,14]

Společnost poskytující služby nemusí využívat všech 7 prvků, o nutnosti jejich použití je důležité zvážit 3 faktory. Prvním z nich je výše výdajů, která je použita na daný prvek a jeho význam v celkových výdajích společnosti. Dalším faktorem je míra elasticity reakce zákazníka. Příkladem může být státní společnost, kde prvek cena je ovlivňován vnějšími faktory, a proto není nutné, aby byl součástí mixu. Další faktor se zabývá rozdělením zodpovědnosti, které je základem pro dobře definovaný a dobře strukturovaný marketingový mix. [9]

### **3.2.1 Produkt**

Produkt zahrnuje vše, co společnost nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Na produkt – službu lze nahlédnout z pohledu 4 úrovní. Základní úroveň je **výhoda pro spotřebitele**, tedy jaké výhody spotřebitelé hledají. Další úroveň je **koncepce služby**, kde dochází k rozšíření a ucelení výhod, které bude společnost nabízet. Poté navazuje **nabídka služeb**, která zahrnuje důležitá rozhodnutí o jednotlivých prvcích služby (např. hmotné, nehmotné), o formě poskytování služeb (např. cena za každou službu zvlášť nebo cena za celý soubor služeb). Nabídka služeb by také měla zahrnovat rozhodnutí o kvalitě a kvantitě poskytovaných služeb. Poslední úroveň je **systém dodávky služeb**, kde hraje podstatnou roli materiální prostředí, lidský faktor a procesy. Rozhodování o produktu dále zahrnuje jeho vývoj, životní cyklus a image značky. [14]

**Produktem** dopravní společnosti je dopravní služba, což je možné vyjádřit jako možnost přemístění osoby nebo nákladu z výchozího do cílového místa určitým druhem dopravy, určitou technologií, po určité trase a v určitém místě. Dopravní služba představuje soubor hodnot uspokojujících potřeby zákazníků. Hodnota představuje užitek, který poskytnutá dopravní služba zákazníkovi přinese. [10]

### **3.2.2 Cena**

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality poskytované služby, je jediným příjmovým prvkem v marketingovém mixu a

symbolizuje hodnotu produktu, která je důležitým kritériem zákaznickova rozhodování. Management rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. [14]

Z hlediska cenové klasifikace lze služby rozdělit na služby podléhající veřejné regulaci, služby podléhající samoregulaci a tržní služby. **Služby podléhající veřejné regulaci** jsou regulovány státem nebo místní správou. U těchto služeb je třeba klást důraz na jiné prvky marketingového mixu, protože prodejce nemůže cenu příliš ovlivnit. Cena těchto služeb je určena sociálními a politickými faktory, proto jsou např. platby související se zdravotní péčí udržovány na nízké úrovni nebo v některých případech stát nebo místní správa zavádí ceny veřejných služeb v podobě různých poplatků apod. Mezi **služby podléhající samoregulaci** patří ty, které jsou předmětem regulace různých profesních institucí a asociací. Tyto instituce zasahují do cenové tvorby, mnohdy proto dochází k deregulacím cen i k omezení excesivní cenové politiky. Tvorba cen u **tržních služeb** závisí na mnoha skutečnostech, organizace by měly brát v potaz náklady, konkurenci, úroveň poptávky, preference zákazníka i jeho vnímání hodnoty služby. Proto je pro společnost důležité co nejvíce sladit cenu služby s hodnotou, jakou představuje pro zákazníka. [5]

**Cena** u dopravních služeb představuje výši peněžní úhrady zaplacené na dopravním trhu za poskytované služby nebo vytvořené pro ocenění služby k jiným účelům. Zároveň ovlivňuje psychologické reakce a chování zákazníků na trhu dopravních služeb. Dopravní společnosti přizpůsobují ceny svých služeb aktuálním podmínkám na trhu a různým tržním segmentům na základě cenové diferenciaci, která může mít několik podob. **Prostorová diferenciaci** cen znamená stanovení ceny na základě tarifní vzdálenosti a na specifikaci určitých oblastí, např. chráněné území. **Věcná diferenciaci** rozlišuje ceny podle druhu a množství přepravovaného zboží nebo osob. Při využití **časové diferenciaci** společnost požaduje různé ceny za tentýž výkon, ale v rozdílný čas, např. víkend/pracovní den, den/noc. **Osobní diferenciaci** rozlišuje ceny podle osobních znaků, např. děti do 6 let, děti od 6 do 15 let, důchodci, studenti. [10]

### **3.2.3 Distribuce**

Distribuce zahrnuje místo prodeje a prodejní cesty, kterými je služba zprostředkována pro zákazníka. Mezi účastníky distribuce patří poskytovatelé služeb, prostředníci a zákazníci.



Distribuce služeb je typická především krátkými distribučními kanály. Nejčastěji se využívá přímý prodej, někdy je zase potřebný prodej pomocí zprostředkovatelů. Při rozhodování o zapojení zprostředkovatelů předchází analýza potřeby tohoto zapojení. Mezi tyto zprostředkovatele v rámci poskytování služeb patří např. agenti, různé instituce, velkoobchodníci a maloobchodníci. Více využívaný přímý prodej u služeb vychází z nedělitelnosti služeb, kdy služba je vázána na poskytovatele, např. lékaři, kadeřnice. Výhodou přímého prodeje je lepší kontrola nad poskytováním služeb a také zpětná vazba se zákazníkem. [5, 9]

Lze rozlišit **3 způsoby interakce** mezi poskytovatelem služby a zákazníkem: [9]

- poskytovatel služby jde k zákazníkovi - na výběr místa tedy nemusí být kladen velký důraz, pokud je služba kvalitně poskytována;
- zákazník jde za službou do provozovny – zde je naopak nejdůležitější místo poskytování služby a také jeho dostupnost;
- transakce probíhá na dálku - v tomto případě je důležitá spolehlivá a kvalitní komunikace se zákazníkem.

**Distribuce** u dopravních služeb by měla zajistit, aby služba byla nabízena na správném místě a ve správném okamžiku. Účastníky procesu distribuce jsou poskytovatelé dopravní služby, zprostředkovatelé a zákazníci. Podílejí se na fyzickém pohybu produktů, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje, plateb za produkty a přebírají rizika. Důležitá je také volba prodejních cest dopravních služeb. Nejčastěji se využívá přímý prodej, např. u městské hromadné dopravy. Mezi další příklady prodejních cest patří zástupce či zprostředkovatel, obchodní zástupce a zprostředkovatel nebo poskytovatel služby na základě licence nebo smlouvy, např. franchising. [10]

### **3.2.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje všechny typy komunikace, kterými se firma snaží ovlivnit vědomosti, postoje a chování zákazníka týkající se produktů, které firma nabízí. Mezi cíle účinné komunikace patří obsazení cílové skupiny vycházející z dobré segmentace, definice publika a pohled na chování médií. Společnost může pomocí kvalitní marketingové komunikace vyřešit různé problémy, např. vytvořit povědomí a zájem o produkt, vytvářet a udržovat celkovou image společnosti či snížit riziko vnímané zákazníkem. [2, 4]

Pro producenty služby jsou velmi důležité kladné reference zákazníků. Tyto reference představují ústní reklamu, která může vytvořit, ale i poškodit jejich pozitivní image v očích veřejnosti. V současné době si však společnost podnikající ve službách nemůže vystačit pouze s ústní reklamou, protože konkurence v poskytování služeb se neustále rozšiřuje. Společnost se musí naučit komunikovat se svými současnými i potencionálními zákazníky i se širokou veřejností. K tomu využívá **nástroje komunikačního mixu**, mezi které patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations. Dále se také využívají nové trendy jako direct marketing, internetová komunikace a event marketing. [13]

## **Reklama**

Je nástrojem neosobní masové komunikace využívající média jako televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy apod. Obsah reklamy zadává daná firma, která ji také platí. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. [2,13]

## **Podpora prodeje**

Je to kampaň stimulující prodej, např. snížením cen, programy pro loajální zákazníky, soutěži nebo vzorky zdarma. Zaměřuje se na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné spotřebitele. Její nevýhodou je krátkodobé působení podnětů, které využívá jako podporu prodeje. U služeb je v rámci podpory prodeje nejčastěji uplatnění cenových slev. [2,13]

## **Osobní prodej**

Tento nástroj představuje osobní komunikaci s jedním nebo několika zákazníky s cílem dosažení prodeje. Je to nákladný, ale velmi efektivní způsob komunikace. Význam osobního prodeje ve službách vyplývá z neoddělitelnosti poskytovatele služby od zákazníka, tedy když je nutná osobní interakce mezi nimi. [13]

## **Public relations**

Public relations (PR, vztahy s veřejností) zahrnují ty činnosti, pomocí kterých firma komunikuje se svým okolím a všemi jeho subjekty. Okolí a subjekty jsou tvořeny těmi, se kterými chce společnost udržovat dobré vztahy. Mezi úkoly PR patří také vytváření podnikové identity, účelové kampaně a krizová komunikace, lobbying a sponzoring. [2]

## Direct marketing

Přímý marketing představuje přímou adresnou komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím, která je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního nebo rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Existuje zde přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím. Rozšíření tohoto nástroje je ovlivněno rozvojem a dostupností výpočetní a komunikační techniky. Mezi nástroje přímého marketingu patří direct mail, telemarketing, televizní a rozhlasový marketing s přímou odezvou (např. teleshopping), katalogový prodej, elektronická pošta. [13]

## Internetová komunikace

Mezi hlavní výhody této komunikace patří možnost přesného zacílení a snadného měření reakce uživatelů, nepřetržitá možnost reklamního sdělení a vysoká flexibilita. Prostřednictvím internetu lze levně komunikovat s celým světem, náklady na komunikaci zde nejsou přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje. [13]

## Event marketing

Event marketing neboli marketing událostí zahrnuje zinscenování zážitků, jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. V praxi se nejčastěji zaměřuje na organizování různých sportovních, kulturních a společenských akcí. [13]

**Marketingová komunikace** v dopravních službách je různorodá. Dopravní firmy a jejich pracovníci marketingu mají k dispozici řadu komunikačních cest, které mohou využít ke svým sdělením. Hlavním cílem marketingové komunikace v dopravě je zmenšení vzdálenosti mezi nabízenou dopravní službou a zákazníkem, např. prostřednictvím informování zákazníků o druzích poskytovaných služeb, o místě a času jejich poskytování, o formách prodeje a lepšího poznání nákupního chování zákazníků. Mezi hlavní komunikační nástroje patří propagace, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. [10]

### 3.2.5 Lidé

Tento nástroj marketingového mixu vyplývá především z neoddělitelnosti produkce služeb od zákazníka. Lidský faktor ve službách je tedy zastoupen zaměstnanci a zákazníky. Zaměstnanci se dělí do 4 skupin. První skupinou jsou **kontaktní pracovníci**, kteří jsou v častém kontaktu se zákazníky, mají přímý vztah k marketingovému mixu, významně ovlivňují marketingové činnosti ve společnosti. Druhou skupinou jsou **koncepční pracovníci**

neboli ovlivňovatelé. Do této skupiny se řadí management společnosti. Mají výjimečný nebo žádný přímý kontakt se zákazníky, ale mají vliv na tvorbu marketingového mixu. Do třetí skupiny patří **obsluhující pracovníci**, kteří jsou v úzkém kontaktu se zákazníky, ale nemají žádný vliv na tvorbu marketingového mixu. Poslední skupinu tvoří **podpůrní pracovníci**, kteří mají výjimečný nebo žádný kontakt se zákazníky a neovlivňují marketingové činnosti ve společnosti. V souvislosti se zaměstnanci je třeba zmínit personální řízení, které zahrnuje přijímání zaměstnanců, jejich trénink a vzdělávání, vývoj kariéry, odměňování, monitorování a kontrola zaměstnanců. Pro dobré fungování personálu je třeba, aby společnost měla dobře zvládnutou a propracovanou personální politiku ve všech jejích bodech. [5]

Zákazníci ve službách plní tři důležité role. Jsou spoluproducenty služby, uživateli služby a nositeli informací. Spoluproducentem se stává zákazník tehdy, vyžaduje-li služba jeho aktivní zapojení, např. osobní služby, opravárenské služby, některé finanční služby. Někdy se podílí na službě více spotřebitelů, např. u dopravních služeb, při divadelním představení nebo při poznávacím zájezdu organizovaném cestovní kanceláří. [5]

**Personál** v dopravní společnosti má zastoupení ve všech 4 skupinách pracovníků (viz 1.3.6 *Lidé*). Kontaktní pracovníci v dopravních službách musí být dobře vyškoleni, motivováni a připraveni vstřícně reagovat na potřeby a požadavky zákazníků. Jsou jimi např. pracovníci informačních center, prodejci dopravních služeb. Obsluhující pracovníci musí mít dobré komunikační schopnosti a dovednosti potřebné při styku se zákazníkem, je u nich velmi důležitý výcvik a sledování výkonů. Koncepční pracovníci by měli být schopni vnímat a zohlednit přání zákazníků a vyhledávat příležitosti ke styku s nimi, jsou to např. pracovníci marketingového útvaru. Mezi podpůrné pracovníky řadíme personál technických, logistických a personálních útvarů, jejich činnost musí být v souladu s marketingovou strategií dopravní společnosti. [10]

### **3.2.6 Materiální prostředí**

Zařazení materiálního prostředí mezi nástroje marketingového mixu vychází z nehmotnosti služeb. Pro zákazníky je velmi důležitý první dojem a vjem, který získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována. Do materiálního prostředí patří vzhled budovy, interiér a jeho zařízení. Tyto prvky tvoří tzv. **základní prostředí**. Druhý druh materiálního prostředí je **periferní prostředí**. Toto prostředí samo o sobě nemá žádnou

hodnotu, ale umožňuje službu vykonávat, zpřijemňuje ji. Je součástí koupě služby. Tyto drobné materiální podněty napomáhají k odlišení konkurujících si produktů služeb. [13]

Při řízení materiálního prostředí je třeba zajistit, aby došlo k odlišení služeb od konkurence a k získání konkurenční výhody. Také určité **prvky materiálního prostředí** by měly splňovat podmínku zachování jednoty stylu a charakteru společnosti. Mezi tyto prvky patří rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy, značení. **Rozvržení prostoru** řeší symetrii, proporci stavby, strukturu materiálů a barev, které tvoří kostru prostoru. Dochází proto ke spolupráci architektů a designérů spolu s producenty a manažery služeb. [5]

**Zařízení interiéru** by mělo být takové, aby vytvářelo přátelskou atmosféru. Musí také splňovat požadavky na funkčnost, na technické a technologické uspořádání přístrojů. Důležitá je modernizace a obměna vybavení interiéru, aby nezastarával. U volby **osvětlení** je nutné brát v potaz intenzitu denního světla, úroveň vidění, barevnost interiéru, povahu provozované služby, očekávání zákazníků, odrazy, odlesky a lomy světla. Společnost vždy musí dbát na platné předpisy z hlediska bezpečnosti práce, další bezpečnostní předpisy, potřeby úspory elektrické energie, nežádoucí tepelné efekty a usnadnění údržby. Spolu s osvětlením útočí na zrak zákazníků i **barvy**. Barvy podléhají módním trendům. Při výběru barev je nutné zvážit prostorové a emocionální efekty barev, sladit barvy a světlo, zvážit výběr barev ve vztahu k jiným barvám a uvědomit si, jaké emoce různé barvy vyvolávají. Dalším výrazným prvkem je **značení**, které zahrnuje grafické zprávy, symboly a označení. Velký význam má jejich vzhled, umístění, osvětlení, barva, výběr typu písmen. [5]

**Materiální prostředí** u dopravních služeb představuje především vozidla a jejich vybavení, zastávky, čekárny, předprodeje jízdenek a automaty na prodej jízdenek. [10]

### **3.2.7 Procesy**

Procesy ve službách zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy a rutiny pomocí níž je služba poskytována zákazníkům. Přítomnost procesů v marketingovém mixu je ovlivněna především neoddělitelností služeb od zákazníka a jejich pomíjivostí. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků, podle kterých lze hodnotit složitost procesu poskytování služeb. V poslední době roste význam procesů, stejně jako materiální prostředí se stávají konkurenční výhodou. [13,9]

## Klasifikace procesů poskytování služby

Mezi základní hlediska členění procesů můžeme zařadit hledisko délky kontaktu se zákazníkem, hledisko návaznosti jednotlivých kroků, hledisko komplexnosti a hledisko rozmanitosti. Z **hlediska délky kontaktu** rozeznáváme tři typy těchto kontaktů: vysoký, nízký a střední kontakt. Procesy, které mají vysokou úroveň kontaktu, se obtížněji řídí a kontrolují a je složitější načasování požadavků a plánování provozních systémů, např. zdravotní služby, hromadná doprava. Z pohledu **návaznosti jednotlivých kroků** existují tři systémy procesů poskytování služeb [5,14]:

- masové služby – jsou typické nízkou osobní interakcí, možností nahrazení pracovníků mechanizací a automatizací, mají vysokou standardizaci poskytovaných služeb, např. bankovní služby, dopravní služby, služby z oblasti cestovního ruchu;
- zakázkové služby – je zde střední míra kontaktu se zákazníkem, tyto služby jsou vysoce přizpůsobivé potřebám zákazníků, někdy jsou neopakovatelné, např. opravárenské služby, montážní služby, kadeřnické služby;
- profesionální služby – jsou poskytovány specialisty, obvykle jsou neopakovatelné a vyžadují vysokou kvalifikaci poskytovatele služby, např. právnícké služby, zdravotnické či poradenské služby.

**Hledisko komplexnosti** znázorňuje úroveň specializace daného poskytovatele služby. Při snížení komplexnosti producenta dochází k omezení zákazníka a zvyšuje se specializace poskytovaných služeb. **Hledisko rozmanitosti** zase vyjadřuje různorodost procesu poskytování služeb. Při zvyšování rozmanitosti se společnost přizpůsobuje potřebám zákazníků, při jejím snižování se snižují i náklady společnosti, zvyšuje se produktivita, ale dochází k částečnému omezení zákazníků. [13,14]

**Procesy** poskytování dopravní služby jsou tvořeny vzájemně propojenými pracovními úkony a procesy, pomocí kterých se uskutečňuje přemístění osob nebo zboží. Zákazníci ve službách osobní dopravy vnímají systém poskytování služby jako přímou součást produktu, tedy dopravní služby. Pokud jsou procesy v dopravních službách efektivní, získá společnost poskytující tyto služby konkurenční výhodu oproti jiným, méně efektivním dopravním firmám. Poskytování služeb v osobní dopravě zahrnuje tyto procesy: smluvní zajištění a objednávku dopravní služby, nástup a vypravení cestujících, vlastní přepravu a výstup cestujících, vyúčtování přepravného, vyřízení případných reklamací. Kromě těchto procesů

poskytuje dopravní společnost také další doplňkové služby v různé fázi poskytování dopravní služby, které představují zejména různé služby v rámci péče o zákazníka, např. informovanost, bezpečnost. [10]

### 3.3 Rozhodování a chování zákazníků v dopravě

Mezi **faktory ovlivňující kupní chování** zákazníka patří osobní, kulturní, sociální a psychologické faktory.

Mezi **osobní faktory** patří věk, období životního cyklu, povolání, ekonomické podmínky, životní styl a osobnost. Např. věk vytváří předpoklady pro využívání určitého druhu dopravy (oprávnění řídit motorové vozidlo). Z ekonomického hlediska je důležitý čistý příjem a postoje zákazníků k utrácení a spoření. Povolání zase určitým způsobem vytváří rozdělení segmentů cestujících, kdy některý segment požaduje vyšší kvalitu či různé doplňkové služby. [10]

**Kulturní faktory** vytvářejí tzv. umělé životní prostředí tvořené soubory kulturních prvků a vazbami mezi nimi. [10]

Mezi **sociální faktory** se řadí referenční skupiny, rodina, společenské role. Především referenční skupina hraje významnou roli při rozhodování a chování zákazníků ve službách, má silný vliv na volbu a značku služby. [10]

Poslední složku ovlivňující kupní chování představují **psychologické faktory**, které zahrnují vnímání, učení, postoje a motivaci. Vnímání představuje způsob, jak zákazník přijímá, organizuje a interpretuje podněty, které na něj působí. Spíše vnímá podněty, které se týkají jeho potřeb a věcí, o které má zájem. Další z faktorů, učení, je proces, kdy člověk nabývá nových poznatků a nových způsobů reagování na vnější podněty. Čím více se o produktu zákazník dovídá a čím více má zkušeností, tím dříve se stane nákupní situace řešením jeho problému nebo se zákaznickovo chování plně automatizuje. Faktor postoje představuje trvalejší tendence hodnocení poskytované služby, u každého jedince se liší svou intenzitou a jsou ovlivňovány jeho osobností. Poslední faktor motivace promítá vazbu na vlastní příčiny určitého jednání zákazníka, na jeho potřeby. V dopravě se jedná o přepravní potřebu zákazníka. [10]

## **3.4 Postup rozhodování zákazníka**

Postup rozhodování zákazníka dopravních služeb se příliš neliší od kupního procesu u výrobků a jiných služeb. Kupní proces zákazníka dopravních služeb zahrnuje tyto kroky v tomto pořadí po sobě: uvědomění si přepravní potřeby, sběr informací k možnosti realizace potřeby, hodnocení alternativ, rozhodnutí o koupi dopravní služby a chování po použití dopravní služby. Kupní proces tedy začíná už před samotným nákupem a pokračuje i po jeho realizaci. [10]

### ***3.4.1 Uvědomění si přepravní potřeby***

Přepravní potřeby v osobní i nákladní dopravě jsou nerozlučně spojeny s překonáváním prostoru a času. Kupní proces začíná v okamžiku, kdy zákazník zjistí nějakou potřebu přemístění. Zákazník je motivován tuto vzniklou potřebu uspokojit. Uvědomění si přepravní potřeby může být vyvoláno nedostatkem dopravních služeb, objevením nových potřeb, získáním informací o nových službách, očekávanou změnou v současných službách a vznikem nových možností financování dopravní služby. [10]

### ***3.4.2 Sběr informací***

Při hledání možností, jak uspokojit přepravní potřeby, musí mít zákazník určité informace. Ty lze rozdělit dle zdrojů na interní a externí. Interní informace vychází z vlastních zdrojů zákazníka, např. z jeho zkušeností. Externí informace zahrnují takové informace, která zákazník čerpá z jiných než vlastních zdrojů. Zpravidla se využívá kombinace obou zdrojů, tedy zákazník při sběru informací využije vlastní poznání a zkušenosti a také zkušenosti jiných osob a cizí zdroje informací. Zákazník může před rozhodnutím o koupi využít nezávislé nebo závislé zdroje informací. Mezi nezávislý zdroj se řadí např. informace poskytnuté rodinou, známými, masovými komunikačními prostředky. Naopak závislé zdroje informací zahrnují osobní prodej, podporu prodeje a reklamu dopravních služeb realizovanou přepravci, speditéry, cestovními kancelářemi apod. [10]

### ***3.4.3 Hodnocení alternativ***

Kvalitní a důsledné hodnocení alternativ umožňuje zákazníkovi učinit správné rozhodnutí při koupi dopravních služeb. Není žádný univerzální proces tohoto hodnocení pro všechny zákazníky, ale existuje několik rozhodovacích procesů, z nichž většina je orientována



směrem ke komplexnímu poznání hodnocené dopravní služby. Vhodně zvolený rozhodovací proces slouží zákazníkovi pro podporu rozhodování při výběru konkrétní služby, konkrétního dopravce, konkrétní ceny, místa, času a rozsahu nakupované služby. Většina zákazníků proto při rozhodování zvažuje několik kritérií týkajících se poskytovaných dopravních služeb: [10]

- kritéria spojená s náklady – zohledňují např. cenu dopravní služby, rozsah dodatkových služeb, provozní náklady;
- náklady spojené s prezentací dopravní služby - představují životnost a spolehlivost služby, produktivitu, hospodárnost a šetrnost ve vztahu k ekologii;
- kritéria spojená s image dopravní služby – např. značka služby, nabízená technologie služby;
- kritéria spojená s užitečností dopravní služby – zahrnují míru univerzálnosti nebo specializace služby a vhodnost služby pro realizaci pomocných a doplňkových činností.

#### ***3.4.4 Kupní rozhodnutí***

Na základě uskutečnění předchozího kroku, tedy porovnání kritérií pro rozhodování, se zákazník rozhodne o koupi dopravní služby nebo o odstoupení od tohoto záměru. Z pohledu zákazníka je podstatné, aby se koupě uskutečnila ve vhodném čase a na vhodném místě. Před samotnou realizací koupě je potřeba vzít v úvahu další faktory, např. naléhavost koupě dopravní služby, platební podmínky, hledisko času. Také mohou na zákazníka působit stanoviska ostatních, např. negativní reakce na koupi, které mohou zákazníka od koupě zcela odradit. Do rozhodnutí mohou také vstoupit neočekávané situační faktory, které mohou kupní záměr změnit, např. velké množství sněhu může přerušit železniční dopravu. Pokud se zákazník rozhodne realizovat koupi, zahrnuje jeho rozhodnutí tyto kroky: volbu druhu dopravní služby, volbu poskytovatele dopravní služby, časové rozhodnutí, rozsah použití dopravní služby. [10]

#### ***3.4.5 Chování po použití dopravní služby***

V tomto kroku je třeba brát v úvahu specifika dopravních služeb, především nehmotnost a neskladovatelnost. Dopravní služba se zároveň s jejím poskytnutím spotřebovává. Proces přemístění se musí vždy dokončit a jeho kontrola probíhá v několika etapách v různém čase a prostoru. Další chování zákazníka se odvíjí od spokojenosti či nespokojenosti s poskytnutou dopravní službou. Zákazník, který je s nabídkou a zakoupenou

službou spokojen, vytváří podmínky pro nový nákup, jeho rozšíření, roste jeho věrnost k poskytovateli a značce služby. Má také tendence o službě příznivě mluvit, rozšiřovat kladné reference. Oproti tomu nespokojený zákazník může reagovat negativně už v průběhu spotřebovávání služby či po skončení jejího poskytování. Základní formou projevu nespokojenosti zákazníka po nákupu služby je stížnost a reklamace. [10]

### **3.5 Spokojenost zákazníka ve službách**

Spokojenost zákazníka vyjadřuje, jak vnímá provedení služeb vzhledem ke svému očekávání. Zákazník, jehož zkušenost se službami neodpovídá očekávání, bude nespokojen. Ten, jehož zkušenosti budou odpovídat očekávání, bude spokojen. Nejlepší variantou pro společnost poskytující služby je situace, kdy je zákazník velmi spokojen nebo potěšen, když je jeho očekávání překonáno. Základem úspěšných vztahů mezi prodejci a zákazníky je nejen vysoká úroveň spokojenosti zákazníka, ale také hodnota zákazníka. Hodnota zákazníka vyjadřuje poměr mezi přínosy (ekonomickými, funkčními, psychologickými), jak je vnímá zákazník, a prostředky (finančními, časovými, výkonovými a psychologickými), vynaloženými na dosažení těchto přínosů. Pokud prodejce má přehled o hodnotě zákazníka, je schopen lépe odhadnout jeho očekávání od poskytnuté služby. [11]

Spokojenost zákazníka je důležitým faktorem, protože právě noví a opakovaní zákazníci tvoří obrat společnosti. Spokojený zákazník si službu koupí znovu, příznivě o ní mluví s ostatními a věnuje méně pozornosti konkurenci. Pokud je zákazník z využití služby nadšen, potěšen, je pravděpodobnost opakovaného nákupu služby vyšší a i ústní reklama těchto zákazníků je intenzivnější. Ze studie vyplývá, že spokojený zákazník o své spokojenosti řekne v průměru dalším třem lidem, zatímco nespokojený zákazník si postěžuje 11 lidem. Proto je pro společnost poskytující služby důležité dbát na spokojenost svých zákazníků, špatné reference totiž snadno můžou negativně změnit postoje zákazníků ke společnosti. [6]

#### **3.5.1 Výzkum spokojenosti ve službách**

Spokojenost zákazníků by měla být pro firmy nejen záměrem, ale také by se měla odrážet v jejich marketingových aktivitách, být součástí marketingových nástrojů. Existují čtyři oblasti, jaké může společnost využít při zjišťování míry spokojenosti svých zákazníků [7]:

- **systémy stížností a návrhů** – společnost zpřístupňuje svým zákazníkům možnost vyjádřit své stížnosti a návrhy, tyto informace slouží jako výborný podklad pro řešení a eliminaci problematických míst i v krátkém časovém období, nevýhodou může být, že jen přibližně 5 % nespokojených zákazníků využije této možnosti a podá stížnost či návrh na zlepšení poskytovaných služeb;
- **průzkumy spokojenosti zákazníků** – pravidelné průzkumy společnosti jsou lepší metodou pro získávání podnětů od zákazníků než systémy stížností a návrhů, protože se na těch průzkumech podílí více zákazníků, tedy i těch nespokojených, kteří by se přes systém stížností a návrhů nevyjádřili;
- **mystery shopping (fiktivní nákupy)** – společnost může prostřednictvím třetích nezávislých osob reprezentovat potencionální zákazníky a zjistit důležité informace o svých přednostech a slabých stránkách i lépe zmapovat konkurenci, tuto metodu je také dobré využít při kontrole svých zaměstnanců při plnění pracovních povinností;
- **analýza ztracených zákazníků** – tento způsob získávání informací spočívá v kontaktování zákazníků, kteří přestali kupovat produkty společnosti nebo začali užívat produkty konkurence a zjistit příčiny, které souvisejí s jejich ztrátou, tedy s poklesem jejich spokojenosti.

### **3.5.2 Měření spokojenosti zákazníka**

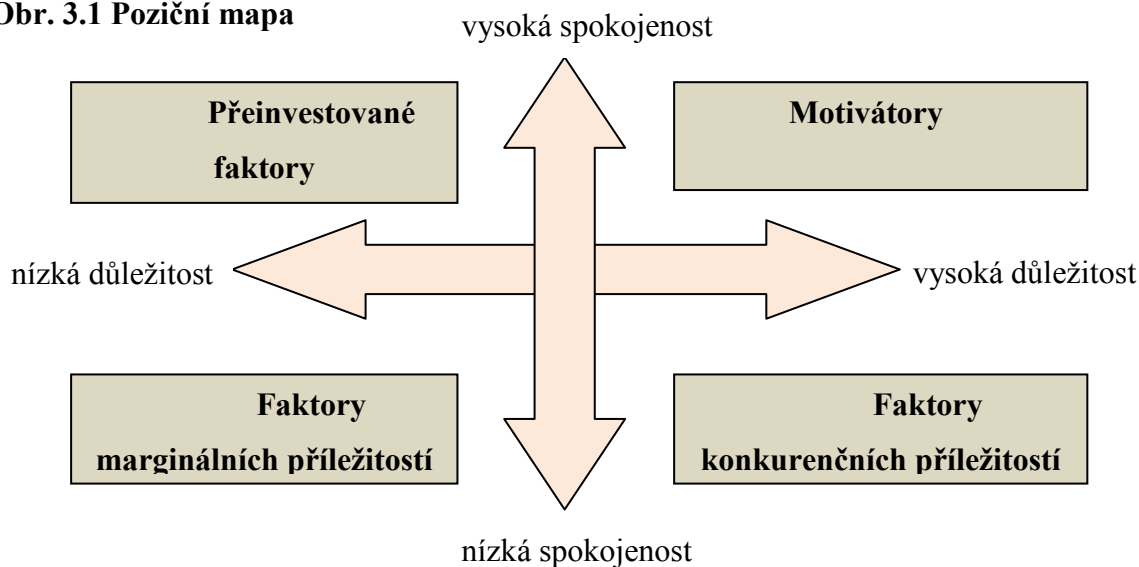
Dle V. Spáčila (2001) existují dva způsoby měření spokojenosti zákazníka: měření spokojenosti na základě numerické nebo ordinální škály a metoda vnímaných preferencí.

**Měření na základě numerické nebo ordinální škály** představuje hodnocení vybraných faktorů pomocí škály. Pokud se využije numerická, tak škála představuje číselnou stupnici, např. 1-10, pomocí které jsou vybrané faktory hodnoceny zákazníky. Ordinální škála reprezentuje verbální vyjádření, např. velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen. Výhodou tohoto měření je jeho jednoduchost a srozumitelnost, nevýhodou je subjektivita a nemožnost analyzovat příčiny (ne)spokojenosti. Tato nevýhoda se dá odstranit využitím **metody vnímaných preferencí**, která je založena na deskriptivní škále. Použití této metody lze využít k hlubší analýze získaných informací, ke zjištění příčin spokojenosti či nespokojenosti s vybranými faktory. S tímto ale souvisí náročnější příprava dotazníku a jeho komplikovanější a časově náročnější vyplňování zákazníky. [12]

### 3.5.3 Poziční mapa

Poziční mapa představuje významnou a velmi využívanou metodu pro grafické znázornění spokojenosti a významnosti z pohledu preference zákazníka (viz Obr. 3.1). Skládá se ze dvou proměnných, které se liší podle typu výrobku, služby nebo organizace. Poziční mapa neboli mapa vnímání představuje subjektivní názory uložené v mysli typického spotřebitele. [1]

Obr. 3.1 Poziční mapa



Zdroj: [14, autorem upraveno]

Mapa je složena ze čtyř kvadrantů: motivátory, přeinvestované faktory, faktory marginálních příležitostí, faktory konkurenčních příležitostí. Pozice jednotlivých faktorů představuje možné poziční strategie, které mohou organizace uplatňovat – snížit investice do zvyšování kvality pro přeinvestované faktory, snaha udržet kvalitu pro motivátory, udržet nebo mírně zvyšovat kvalitu pro faktory marginálních příležitostí a výrazně zvýšit kvalitu pro faktory konkurenčních příležitostí.[12]

- **motivátory** – tyto faktory se vyznačují vysokou mírou spokojenosti a významnosti u zákazníků, pro společnost je podstatné udržovat kvalitu těchto faktorů;
- **přeinvestované faktory** – vyjadřují nízkou významnost a vysokou spokojenost pro zákazníky, pro společnost je to signálem tzv. přeinvestování, je tedy možné snižovat investice plynoucí do těchto faktorů;

- **faktory marginálních příležitosti** – jsou umístěné v kvadrantu vyjadřujícím nízkou významnost a současně i nízkou spokojenost zákazníků, do těchto prvků tedy není třeba výrazně investovat, ale snažit se o navýšení kvality, aby se tyto faktory staly pro zákazníky cennými;
- **faktory konkurenčních příležitostí** – vyznačují se nízkou spokojeností a vysokou významností pro zákazníky, protože je potřeba jim věnovat největší pozornost a pomocí investic a kvalitní marketingové strategie dosáhnout zvýšení spokojenosti u zákazníků.

## 4 METODIKA SHROMAŽĎOVÁNÍ DAT

Marketingový výzkum se skládá ze dvou etap, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. Přípravná etapa zahrnuje definování problému a určení cíle výzkumu a plán výzkumného projektu. Realizační etapa začíná sběrem údajů, dále následuje zpracování shromážděných údajů, analýza údajů, interpretace výsledků výzkumu a závěrečná zpráva a její prezentace.

### 4.1 Přípravná etapa

#### 4.1.1 Definování problému a cíle výzkumu

Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s. r. o. je společností, kde vlastníkem jsou města Zlín a Otrokovice. Společnost je tedy dotována z městských rozpočtů, ke svému rozvoji a modernizaci materiálního prostředí využívá také spolupráci s Evropskou Unií a účastní se programů, které jsou součástí Společného regionálního operačního programu. Je tedy v zájmu obou měst, aby jejich obyvatelé využívali k přepravě městskou hromadnou dopravu co nejvíce. Pro DSZO, s. r. o. je **problémem** udržet si své zákazníky a poskytovat jim služby v takové kvalitě, aby byli s těmito službami spokojeni a opakovaně je využívali.

**Cílem** výzkumu je zjištění celkové spokojenosti se službami poskytovanými dopravní společností. Mezi další cíle patří zjištění spokojenosti zákazníků s nabízenými produkty společnosti, s jejich materiálním vybavením, s cenami služeb, s personálem společnosti. Dále se výzkum zaměřuje také na názory zákazníků na bezpečnost při dopravě a na možnost zavedení nové služby – zakoupení jízdenky pomocí textové zprávy (sms).

#### 4.1.2 Plán marketingového výzkumu

##### Typy a zdroj informací

Pokladem pro výzkum byly sekundární údaje. Jedná se především o webové stránky dopravní společnosti a také o anketu o spokojenosti zákazníků, kterou si podnik nechal vypracovat v roce 2004. Dále se výzkum soustřeďuje na získávání primárních informací. Zdrojem těchto informací jsou zákazníci, kteří využívají služeb DSZO, s. r. o. Bude se jednat o primární informace stavového charakteru získávané v jednom časovém okamžiku. Dle

charakteru jevu lze údaje považovat za kvalitativní i kvantitativní, přičemž převažují ty kvalitativní.

### Způsob sběru informací

Ke sběru údajů jsem zvolila ústní dotazování. Ústní dotazování předpokládá vysokou návratnost dotazníků, ale je velmi náročné z hlediska času a také ochota dotazovaných je při tomto typu dotazování nízká. Proto jsem se rozhodla k dotazování přizvat další 2 osoby. Nástrojem sběru dat bude dotazník, který obsahuje 20 uzavřených nebo polootevřených otázek, z toho 3 otázky jsou identifikačního charakteru.

Dotazování proběhne přibližně v polovině měsíce března roku 2010, respondenti budou tázáni v blízkosti zastávek MHD v centru měst Zlín a Otrokovice. Základním souborem je 100 000 obyvatel žijících ve Zlíně a v Otrokovicích. Výběrový soubor bude určen technikou vhodné příležitosti i technikou vhodného úsudku. Plánovaná velikost výběrového souboru je 200 respondentů od 18 let věku. Plánované zastoupení u pohlaví je 50 % mužů a 50 % žen. U věku a vzdělání je cílem zastoupení všech daných kategorií.

### Časový plán výzkumu

Činnosti týkající se realizace výzkumu se uskuteční dle časového plánu, viz *Tab. 4.1*.

**Tab. 4.1 Časový plán výzkumu**

Činnost/Týden	1. – 7. 3. 2010	8. – 14. 3. 2010	15. – 21. 3. 2010	22. 3. – 11. 4. 2010	28. 5. – 3. 6. 2010
Stanovení cílů výzkumu, plánu výzkumu	<b>X</b>				
Sběr údajů		<b>X</b>			
Analýza údajů			<b>X</b>		
Interpretace výsledků výzkumu				<b>X</b>	
Vypracování závěrečné zprávy				<b>X</b>	
Prezentace výsledků					<b>X</b>

## **Plánovaný rozpočet výzkumu**

Rozpočet výzkumu zahrnuje náklady na tisk dotazníků, na tisk a vazbu závěrečné zprávy, cestovné a honorář tazatele. Byl stanoven ve výši 3 700 Kč.

## **Kontrola plánu**

Před zahájením samotného sběru dat jsem provedla kontrolu plánu pomocí pilotáže. Dotazník jsem vyplnila s 10 respondenty, abych zabránila chybám ve složení otázek a v možnostech odpovědí.

## **4.2 Realizační etapa**

### ***4.2.1 Sběr a zpracování údajů***

Sběr údajů probíhal ve dnech 8. – 14. 3. 2010. Respondenti byli osloveni na zastávkách MHD, při sběru byla využita technika vhodné příležitosti a vhodného úsudku. Respondenti odpovídali věcně, nebylo třeba téměř nic vysvětlovat, otázky v dotazníku pro ně byly srozumitelné a snadno pochopitelné. Problémem byla spíše neochota kolemjdoucích věnovat svůj čas na zodpovězení otázek.

Dotazník byl vypracován i s číselnými kódy. Analýza a vyhodnocení informací byly provedeny pomocí počítačového programu Microsoft Office Excel s využitím filtrů. Výsledky analýzy byly zpracovány do obrázků a tabulek v relativních i absolutních hodnotách. Získané informace byly tříděny dle prvního a druhého stupně. V analýze byly využity statistiky jako průměr, absolutní četnost, relativní četnost, modus apod.

### ***4.2.2 Skutečná struktura respondentů***

200 respondentů lze rozdělit podle 3 identifikačních údajů: pohlaví, věk, vzdělání, viz *Tab. 4.2*. Grafické zpracování struktury respondentů je uvedeno v *Příloze 5*.

Z *tabulky 4.2* je zřejmé, že respondenti z hlediska pohlaví byli téměř vyrovnaní, odpovídalo 49 % mužů a 51 % žen.



**Tab. 4.2 Struktura respondentů**

Pohlaví			Věk			Vzdělání		
	absolutní četnost	relativní četnost		absolutní četnost	relativní četnost		absolutní četnost	relativní četnost
<b>muži</b>	<b>98</b>	<b>49%</b>	<b>18 - 30 let</b>	<b>57</b>	<b>28,5%</b>	<b>základní</b>	<b>5</b>	<b>2,5%</b>
<b>ženy</b>	<b>102</b>	<b>51%</b>	<b>31 - 45 let</b>	<b>58</b>	<b>29%</b>	<b>střední bez mat.</b>	<b>25</b>	<b>12,5%</b>
			<b>46 - 60 let</b>	<b>59</b>	<b>29,5%</b>	<b>střední s mat.</b>	<b>88</b>	<b>44%</b>
			<b>více než 60 let</b>	<b>26</b>	<b>13%</b>	<b>vyšší odborné</b>	<b>29</b>	<b>14,5%</b>
						<b>vysokoškolské</b>	<b>53</b>	<b>26,5%</b>

Z hlediska věku jsem se snažila oslovit vyrovnaně všechny věkové skupiny. Nepodařilo se mi to u věkové skupiny lidí starších 60 let, kde oslovené lidé z této věkové kategorie často nebyli ochotni spolupracovat nebo nebyli schopni ohodnotit a zodpovědět některé otázky v dotazníku. U zbylých 3 věkových skupin tvoří jejich zástupci přibližně 29 % (viz Obr. 2 v Příloze 5).

U identifikačního údaje vzdělání jsem nebyla schopna odhadnout rovnoměrně vzdělání u respondentů, ale podařilo se mi oslovit respondenty se všemi možnostmi vzdělání u této kategorie. Nejméně respondentů, 2,5 %, má základní vzdělání, 12,5 % má středoškolské vzdělání bez maturity. Největší zastoupení u respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou, tohoto stupně vzdělání dosáhlo 44 % dotazovaných, dále vyšší odborné vzdělání získalo 14,5 % respondentů a 26,5 % má vysokoškolské vzdělání (viz Obr. 3 v Příloze 5).

## 5 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Do analýzy spokojenosti zákazníků jsem zahrnula analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu služeb dopravní společnosti a vyhodnocení výsledků marketingového výzkumu.

### 5.1 Analýza marketingového mixu služeb

#### 5.1.1 Produkt

**Základní službou** DSZO je provozování městské hromadné dopravy na území Statutárního města Zlín a města Otrokovice. Městská hromadná doprava zahrnuje přepravování osob, zavazadel i zvířat za určitých přepravních podmínek. K realizaci této dopravní služby společnost využívá autobusy a trolejbusy, více než třetina z nich je nízkopodlažní. Provozování dopravní služby je ovlivněno prostředím, které zahrnuje dispozice autobusů a trolejbusů, dispozice zastávek MHD, hlučnost a pohodlnost vozidel atd.

Mezi další služby, které společnost provozuje, patří zájezdová doprava, opravy a údržba a poskytování reklamních ploch. Tyto služby se na celkových výnosech společnosti podílí s méně než 18 %.

Mezi **periferní služby** poskytované DSZO lze řadit zastávky, které jsou v mnoha případech zastřešeny, možnost zakoupení jízdenek na předprodejních místech, jízdenkové automaty a elektronické informační tabule na zastávkách MHD apod.

#### 5.1.2 Cena

Ceny jízdenek MHD jsou stanoveny na nízké úrovni, která není schopna pokrýt náklady na provozovanou dopravu. Tyto náklady se hradí především z dotací od měst Zlín a Otrokovice a také z poskytování ostatních služeb dopravní společností.

#### Ceny základních jednotlivých jízdenek

Společnost nabízí několik druhů jednotlivých jízdenek, které platí ve všech 3 tarifních pásmech a jsou určeny pro cestující od 15 let věku, kteří nemají právo na bezplatnou přepravu nebo slevu v MHD. Mezi základní druh patří jízdenka za 9 Kč, která platí 20 minut a je nepřestupná, a jízdenka za 12 Kč, která platí 40 minut a je přestupná. Nabídku těchto jízdenek

společnost dále rozšiřuje o přestupné a nepřestupné jízdenky pro dvě jízdy, čtyři jízdy (viz Tab. 5.1). Dále jsou zákazníci povinni zakoupit si jízdenku v ceně 9 Kč s platností 40 min na zvíře případně na zavazadlo většího objemu, který je přesně stanoven v přepravním řádu společnosti.

**Tab. 5.1 Ceny základních druhů jízdenek**

<b>Jízdenky základní nepřestupné:</b>	
20 min pro jednu jízdu	<b>9 Kč</b>
20 min pro dvě jízdy	<b>17 Kč</b>
20 min pro čtyři jízdy	<b>34 Kč</b>
20 min pro jednu jízdu (doplňkový prodej u řidiče si přírazkou)	<b>15 Kč</b>
<b>Jízdenky základní přestupné:</b>	
40 min pro jedno použití	<b>12 Kč</b>
40 min pro dvě použití	<b>22 Kč</b>
40 min pro čtyři použití	<b>44 Kč</b>
40 min pro jedno použití - zavazadlo, pes, kočárek bez dítěte	<b>9 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ceny zlevněných jednotlivých jízdenek**

Zlevněné jednotlivé jízdenky jsou určeny pro děti od 6 do 15 let, pro ženy na mateřské dovolené s dítětem do 3 let a pro občany, kteří pobírají starobní nebo plně invalidní důchod do dovršení 70 let věku. Základní zlevněná přestupná jízdenka má cenu 6 Kč a platí 40 minut. Dále společnost nabízí tuto jízdenku ve variantě pro čtyři použití za cenu 22 Kč. V případě cestování školního kolektivu o max. počtu 30 dětí od 6 do 15 let věků nabízí jízdenku za 65 Kč, která také platí 40 minut.

### **Ceny denních a vícedenních jízdenek**

Denní a vícedenní jízdenky platí po dobu určenou na jízdence od označení a platí bez ohledu na pásma. Společnost nabízí jednodenní jízdenku (platnou 24 hod) za 40 Kč, třídní jízdenku (platnou 72 hod) za 70 Kč a týdenní jízdenku (platnou 7 dní) za 90 Kč.

### **Ceny základních předplatních nepřenosných kupónů**

Základní nepřenosné kupóny jsou určeny pro osoby starší 15 let, včetně, které nemají právo na tarifní slevu nebo bezplatnou přepravu. Ceny těchto kupónů jsou rozlišeny podle tarifních pásem (A, B, C) a také podle časové platnosti. Kupóny lze koupit v platnosti 1 měsíc, 3 měsíce a 6 měsíců (viz Tab. 1 v Příloze 6). Ceny se pohybují od 250 Kč za jedno

pásma na 1 měsíc. Měsíční kupón na 3 pásma stojí 360 Kč, tříměsíční kupón 920 Kč a půlroční kupón 1580 Kč.

### **Ceny zlevněných předplatných nepřenosných kupónů**

Zlevněné nepřenosné kupóny jsou určeny pro děti od dosažení 6 let věku do skončení povinné základní docházky, dále pro žáky a studenty denního studia středních a vysokých škol nejdéle do dovršení 26 let věku s výjimkou studentů trvale pracovně činných podle zvláštního právního předpisu (zákon o státní sociální podpoře). Zlevněné kupóny jsou určeny také pro starobní a plně invalidní důchodce s podmínkou zakoupení Senior pasu a také pro osoby na mateřské dovolené s dítětem ve věku do dovršení 3 let. Ceny těchto zlevněných kupónů jsou rozlišeny podle držitele, pásma a časové platnosti (*viz Tab. 2 v Příloze 6*).

### **Ceny zvláštních zlevněných nepřenosných jízdenek**

Mezi zvláštní zlevněné nepřenosné jízdenky patří Senior pasy a jízdenky pro dárce krve. Senior pasy jsou určeny pro občany ČR a osoby s trvalým pobytem na území ČR, kteří jsou starší 70 let a pro starobní a plně invalidní důchodce do 70 let. Senior pas je možné zakoupit s klouzavou dobou platnosti na 180 a 360 dní. Cena Senior pasu s platností 180 dní je 165 Kč a cena na 360 dní je 330 Kč. Zlevněnou jízdenku pro dárce krve mohou využít ty osoby, které jsou držiteli zlaté Jánského plakety za 40 bezplatných odběrů krve. Ceny pro dárce krve jsou uvedeny v *Tab. 3 v Příloze 6*.

#### **5.1.3 Distribuce**

Zpřístupnění služeb zákazníkům se řídí jinými principy než prodej zboží. Příčinou je nehmotnost a neoddělitelnost služeb. DSZO využívá přímých distribučních kanálů bez přítomnosti zprostředkovatelů.

Hlavním prvkem distribuce je **umístění provozovny**, kde dochází k poskytování služeb. V případě DSZO provozovnu služeb představují zastávky MHD, předprodejní místa společnosti a hlavní budova společnosti, kde může zákazník vyřizovat své reklamace a stížnosti, funguje zde také oddělení ztrát a nálezů a oddělení vyřizující přepravní pokuty, poplatky a přírážky k jízdnému. Společnost provozuje celkem 171 zastávek MHD umístěných rovnoměrně na území měst Zlín a Otrokovice a přilehlých částech. Většina zastávek je zastřešená a na 27 nejfrekventovanějších z nich jsou umístěny prodejní jízdenkové automaty. Dále DSZO provozuje celkem 7 předprodejních míst, pět jich je umístěno ve Zlíně a dvě jsou

v Otrokovicích. Dvě předprodejní místa jsou umístěna na vlakových nádražích v těchto městech.

Součástí distribuce jsou také **hmotné prvky**, které přímo souvisí s poskytováním služby. Mezi tyto prvky patří především vozidla, tedy trolejbusy a autobusy, které slouží k přepravování osob a zavazadel. Vozidla musí být ve správném technickém stavu, ve správný čas, na správném místě a to s optimálními náklady.

#### **5.1.4 Marketingová komunikace**

Pro společnost poskytující služby je nejdůležitější tzv. ústní reklama, kdy spokojení zákazníci mluví o poskytnutých službách pochvalně a předávají kladné reference svým přátelům a dalším osobám. Ústní reklama nejlépe napomáhá k vytvoření pozitivní image společnosti. Kromě ústní reklamy využívá DSZO i další prvky komunikačního mixu: osobní prodej, public relations, podpora prodeje, internetová komunikace, event marketing.

##### **Osobní prodej**

Osobní prodej zahrnuje osobní kontakt zaměstnanců DSZO se zákazníky. Tento kontakt probíhá především na předprodejních místech nebo přímo ve vozidle při nákupu jízdenek či při poskytování jiných služeb. Zaměstnanci by se měli chovat profesionálně a měli by být schopni zákazníkovi poradit s každým problémem týkajícím se poskytovaných služeb.

##### **Public relations (PR)**

PR tvoří souhrn vztahů společnosti s jejím okolím, tj. se zákazníky, dodavateli, spolupracujícími organizacemi, vládními a regionálními institucemi apod. Cílem je dosáhnout pozitivního mínění okolí o společnosti a vybudování pozitivní image společnosti. DSZO k tomu využívá několik nástrojů. Každoročně zveřejňuje výroční zprávu o hospodaření společnosti, několikrát měsíčně uveřejňuje tiskové zprávy a zprávy týkající se společnosti zveřejňuje také přímo ve vozidlech MHD (např. o nákupu nových vozidel). Dalším nástrojem je každoroční pořádání dne otevřených dveří pro širokou veřejnost.

Společnost se také v roce 2009 stala partnerem Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje a zapojila se do preventivního projektu Bezpečné cestování. Cílená informační kampaň je zaměřena na všechny věkové kategorie občanů, kteří se přepravují v hromadných dopravních prostředcích a mají zde dostatek času získávat informace z tematických plakátů, které si kladou za cíl prohloubit jejich povědomí o možných

nebezpečích. Tematické plakáty obsahují informace o tísňových linkách, o chování při požáru a jak požáru předcházet, o chování při evakuaci nebo při varovném signálu.

### **Podpora prodeje**

DSZO využívá především různých cenových slev jízdenek, např. při zakoupení jízdenky pro více jízd, dále cenové slevy pro studenty, důchodce, osoby na mateřské dovolené, pro dárce krve apod.

### **Internetová komunikace**

Internetová komunikace probíhá prostřednictvím webových stránek společnosti a je orientována na zákazníka i pro širokou veřejnost. Zákazníci zde mají možnost umístit své připomínky a reklamace na poskytované služby, mohou si stáhnout do svých mobilních telefonů jízdní řád nebo si jej na těchto stránkách přímo vyhledat a společnost zde také podává včasné a přehledné informace o výlukách, přepravních a tarifních podmínkách apod.

### **Event marketing**

Event marketing zahrnuje pořádání různých kulturních, společenských nebo sportovních akcí. Vedení DSZO se pravidelně setkává s fanoušky MHD. Tato tradice začala před 2 lety a 22. 2. 2010 se konala již sedmá schůze. Náplní těchto schůzí jsou exkurze, např. v dispečinku DSZO a besedy na různá témata týkající se především vozidel, jejich údržby apod.

Společnost také každoročně, většinou v rámci dne otevřených dveří, zařazuje do provozu jízdu historických trolejbusů. Tyto jízdy jsou zadarmo a každoročně vzbudí velký zájem a ohlasy u cestujících. Naposledy se tato akce uskutečnila 13. 6. 2009 a historickými trolejbusy se svezly stovky lidí.

#### **5.1.5 Lidé**

Pro společnost poskytující služby, která chce být konkurenceschopná, je velmi důležitý lidský faktor, který ve firmě působí a který má vliv na získávání a udržení zákazníků. Počet zaměstnanců v DSZO se každým rokem nepatrně snižuje, v roce 2006 podnik zaměstnával 382 osob, v roce 2008 už jen 359 osob, z toho 194 řidičů MHD.

## **Kategorie zaměstnanců**

V dopravní společnosti Zlín – Otrokovice, s. r. o. jsou zastoupeny všechny 4 druhy zaměstnanců: kontaktní pracovníci, obsluhující pracovníci, koncepční pracovníci, podpůrní pracovníci.

**Kontaktní pracovníci** jsou v pravidelném styku se zákazníky a podílejí se na marketingových činnostech. Patří zde pracovníci předprodejních sítí, pracovníci vyřizující platbu pokut, poplatků a přírážek k jízdnému. Tito pracovníci procházejí školením a jsou připraveni vstřícně reagovat na potřeby a požadavky zákazníků.

**Obsluhující pracovníci** jsou v častém styku se zákazníky, ale nepodílejí se většinou na marketingových činnostech společnosti. Do této kategorie se řadí především řidiči autobusů a trolejbusů. U nich je důležitý výcvik a sledování pracovního výkonu. V současné době řidiči ve Zlíně a Otrokovicích kontrolují jízdní doklady u cestujících od 21. hodiny do 4. hodiny ranní. Je tedy důležité, aby byli schopni kvalitně komunikovat se zákazníky. Do této kategorie kromě řidičů patří i kontrolori jízdních dokladů u cestujících.

**Koncepční pracovníci** nejsou téměř vůbec ve styku se zákazníkem, ale významně se podílejí na marketingových činnostech v podniku. Patří sem pracovníci oddělení investic a elektrotechnického úseku, dále pracovníci ekonomického úseku a úseku reklamy a propagace.

**Podpůrní pracovníci** nemají pravidelný kontakt se zákazníkem a většinou se nepodílejí na marketingových činnostech. Tito pracovníci jsou v DSZO součástí úseku údržby a oddělení dopravy. Jedná se o technické a logistické pracovníky, informatiky a pracovníky starající se o ošetření a údržbu vozidel, o chod a plynulost zásobování skladu.

### ***5.1.6 Materiální prostředí***

Materiální prostředí DSZO je tvořeno především sítí předprodejních míst, zastávkami a samotnými vozidly.

**Předprodejní místa** jsou většinou umístěna v menších prostorech, přičemž jejich umístění je rozhodující pro počet pokladních okének. Ty předprodejní místa, která jsou umístěna v okrajových částech Zlína, mají pouze jedno okénko, oproti tomu místa umístěna v centru města, kde je vyšší frekvence zákazníků, mají dvě nebo tři okénka, která jsou otevřena podle počtu zákazníků čekajících na vyřízení svých záležitostí. Dvě předprodejní

místa se nacházejí v budovách Českých drah ve Zlíně a v Otrokovicích. Tyto místa jsou součástí pokladen ČD.

**Zastávky MHD** jsou v mnoha případech bezbariérové s nízkým nástupním prahem pro větší pohodlnost cestujících. Zjednodušují využívání MHD především seniorům, invalidním osobám a maminkám s kočárky. Do konce roku 2009 bylo celkem 26 zastávek bezbariérových, týká se to zejména zastávek v centru města, zastávek na největším sídlišti Jižní svahy a také zastávek v okolí krajské nemocnice. Při jejich budování se používají materiály nejvyšších kvalit a odpovídající technologie, abych jejich životnost byla co nejvyšší. Na projekt Bezbariérové úpravy zastávek ve Zlíně získalo krajské město dotaci z Regionálního operačního programu Střední Morava ve výši 8,4 mil. korun, přičemž celkové výdaje projektu činily 9,8 mil. korun. Zbylých 1,4 mil. korun čerpalo město ze Státního fondu dopravní infrastruktury. Nyní na jaře 2010 dochází k očištění a novému nástřiku zastávek, které často bývají cílem vandalů. Součástí některých zastávek v centru města je elektronická informační tabule o odjezdech jednotlivých spojů pro lepší orientaci cestujících.

**Vozidla MHD** jsou nejdůležitější částí materiálního prostředí DSZO. Na konci roku 2009 měla společnost k provozu MHD k dispozici 55 trolejbusů a 35 autobusů. V roce 1999 začala společnost jako jedna z prvních v České republice zařazovat nízkopodlažní vozidla do svého vozového parku. Zpočátku se jednalo o obnovu autobusů, později se obnova rozšířila i na trolejbusy. V současné době má společnost k dispozici 35 nízkopodlažních autobusů a 23 nízkopodlažních trolejbusů. Novější typy trolejbusů a autobusů jsou vybaveny barevně polstrovanými sedadly, obsahují 3 až 4 přístroje na označení jízdenek a samozřejmě je také speciální prostor pro kočárky a pro osoby na invalidním vozíku. Sedadla v blízkosti nástupních dveří jsou označena nálepkou pro invalidní osoby a celkem tvoří přibližně jednu třetinu všech sedadel ve vozidle. Součástí většiny vozidel je 1 až 2 elektronické informační tabule, které zobrazují čas a následující zastávky. Všechna vozidla jsou vybavena rozhlasem, který hlásí výstupní a následující zastávku dané linky.

### **5.1.7 Procesy**

Z hlediska návaznosti jednotlivých kroků procesu poskytování služby se řadí dopravní služby DSZO mezi tzv. masové služby, které jsou specifické svou vysokou standardizací. Typická pro procesy DSZO je i vysoká úroveň kontaktu se zákazníky.



Mezi procesy, které jsou součástí poskytovaných služeb DSZO, patří vydání jízdního řádu, nástup a vypravení cestujících, vlastní přeprava a výstup cestujících, vyřízení případných reklamací a další služby v rámci péče o zákazníka, např. informovanost, bezpečnost, zkvalitnění základní služby. S procesy úzce souvisí také materiální prostředí poskytované služby, tedy např. pohodlí a čistota ve vozidlech a na zastávkách nebo fungující automaty na jízdenky.

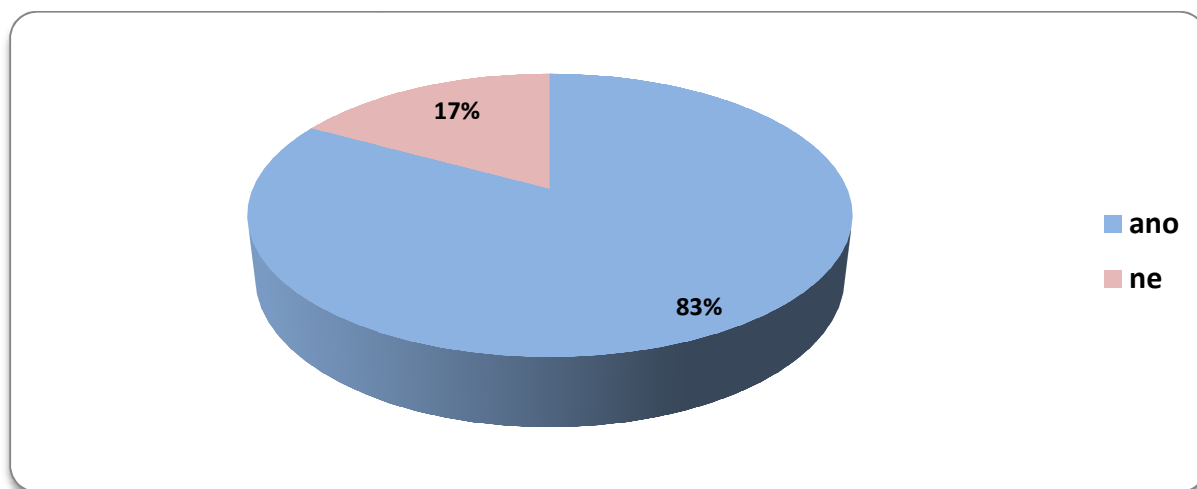
## 5.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Měření spokojenosti zákazníků se službami dopravního podniku bylo provedeno na základě vyhodnocení dotazníku u 200 respondentů (viz *Příloha 4*). Bylo vyhodnocováno celkem 17 otázek. Otázky jsou zaměřeny na celkovou spokojenost, na spokojenost s jednotlivými faktory marketingového mixu a v poslední části dotazníku se zjišťoval názor zákazníků na zavedení nové služby – placení jízdného pomocí SMS zprávy. Podrobné grafické zpracování výsledků výzkumu je uvedeno v *Příloze 7*. Všechny následující grafy jsou zpracovány výhradně mou osobou.

### 5.2.1 Cestování MHD

166 z celkového počtu 200 respondentů využívá MHD k dopravě ve Zlíně nebo v Otrokovicích (viz *Obr. 5.1*). V relativních číslech jezdí MHD 83 % dotázaných a 17 % nejedí. Z hlediska pohlaví jsou patrné rozdíly, MHD využívá 89 % žen a 77 % mužů (viz *Tab. 1* v *Příloze 7*). Muži více dávají přednost jinému způsobu dopravy.

**Obr. 5.1** Využívání MHD k dopravě



Z pohledu věkových kategorií nejvíce využívají MHD respondenti ve věkové kategorii 18 – 30 let (88 %) a v kategorii dotázaných starších více než 60 let (89 %), viz Tab. 2 v Příloze 7. Naopak nejméně městskou hromadnou dopravou jezdí lidé ve věkové kategorii 31 – 40 let.

100 % zákazníků se základním vzděláním a se středoškolským vzděláním bez maturity jezdí MHD. Lidé s vyšším vzděláním už MHD využívají k přepravě méně, viz Tab. 3 v Příloze 7.

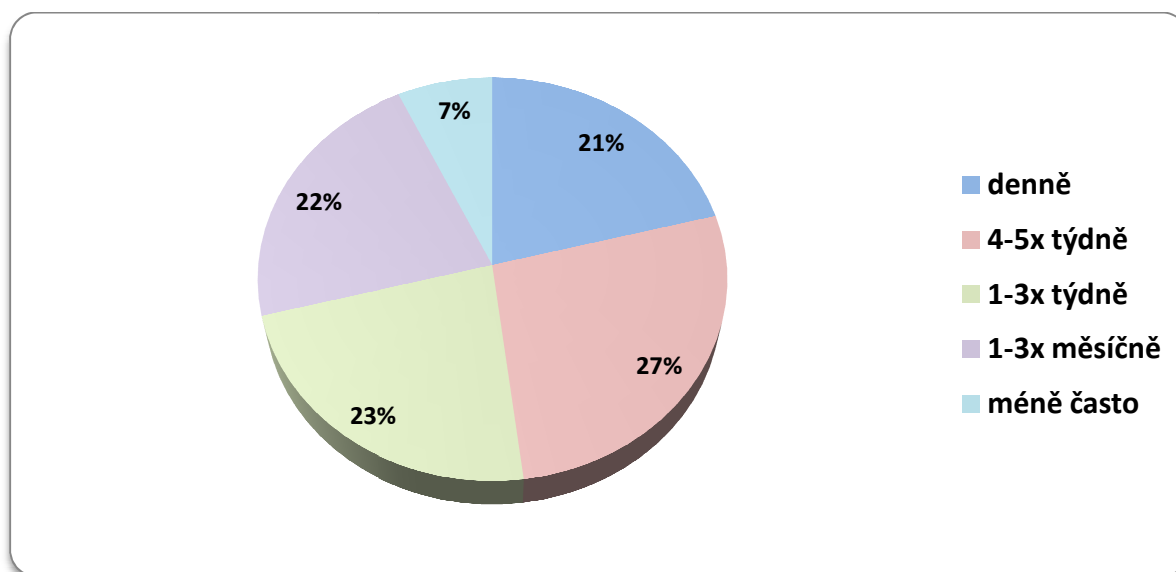
### Důvody nevyužívání MHD

Důvody nevyužívání MHD jsem zjišťovala u 34 (17 %) respondentů, kteří nejedí MHD. 30 z nich uvedlo, že k přepravě používají osobní automobil. Zbývajících 4 respondenti uvedli, že MHD nejedí, protože nepotřebují nikam cestovat (viz Tab. 4 v Příloze 7).

### Četnost cestování MHD

166 respondentů využívajících k dopravě MHD v dotazníku uvedlo, jak často tento způsob dopravy využívá (viz Obr. 5.2). Nejčastější odpovědí bylo cestování 4–5x týdně, kterou zvolilo 27 % dotazovaných. Tento počet dní jsem jako možnost v nabídce odpovědí zvolila z důvodu délky trvání pracovního týdne. Dále 23 % cestuje 1-3x týdně, 22 % jezdí MHD 1-3x měsíčně a 21 % jezdí denně. Nejméně, tedy 7 % respondentů uvedlo, že cestuje méně často.

**Obr. 5.2 Četnost cestování MHD**



Z hlediska pohlaví jsou patrné rozdíly v četnosti cestování MHD (viz Tab. 5 v Příloze 7). Zatímco denně cestuje 27 % mužů, žen jenom 16 %. Ty naopak převažují v kategorii cestování MHD 1-3x týdně, kde takhle často jich cestuje 29 %, naopak mužů jen 17 %.

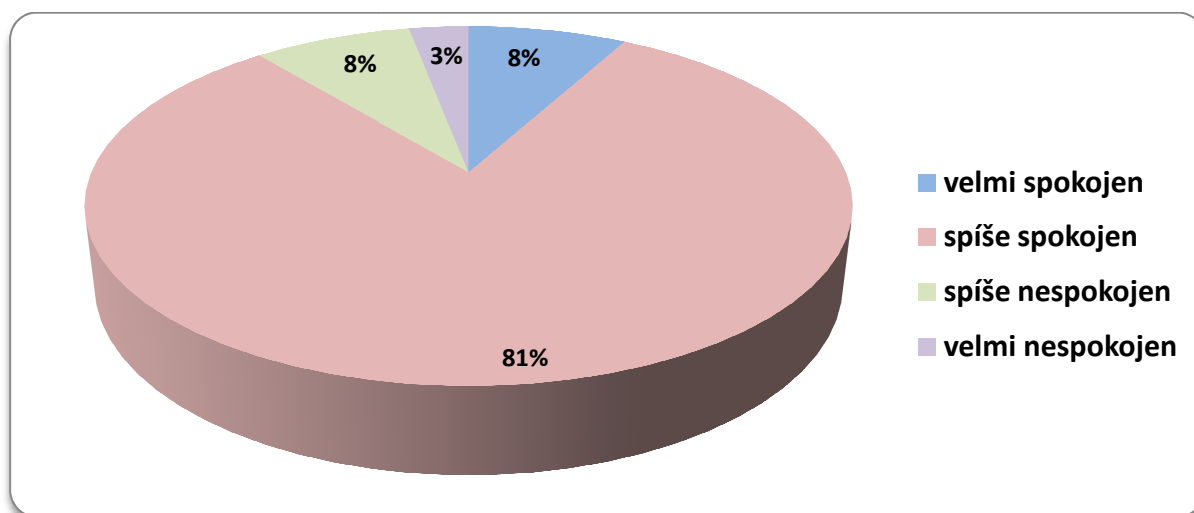
Z výsledků četnosti jízdy MHD dle věku vyplývá, že s přibývajícím věkem cestují lidé častěji (viz Tab. 6 v Příloze 7). Například denně cestuje MHD 6 % respondentů ve věku 18 – 30 let, 20 % ve věku 31 – 45 let, 29 % ve věku 46 – 60 let a 39 % ve věku nad 60 let.

Z pohledu vzdělání respondentů nejčastěji cestují denně respondenti se základním vzděláním, se středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním (viz Tab. 7 v Příloze 7). Výraznější rozdíl je u dotazovaných s vyšším odborným vzděláním, kde 57 % z nich cestuje 4-5x týdně, což je oproti ostatním kategoriím vzdělání vysoké procento. Respondenti se středoškolským vzděláním bez maturity nejvíce cestují 1-3x týdně, a to 40 % z nich.

### 5.2.2 Celková spokojenost s MHD

166 respondentů v dotazníku hodnotilo svou celkovou spokojenost s MHD. Na výběr měli ze čtyř odpovědí: velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen, viz Obr. 5.3.

**Obr. 5.3 Celková spokojenost s MHD**



81 % respondentů je spíše spokojeno, 8 % je velmi spokojeno, 8 % je spíše nespokojeno a 3 % jsou velmi nespokojeni. Celkem tedy 89 % je velmi nebo spíše spokojeno s MHD ve Zlíně a Otrokovicích.

Zajímavostí je, že mezi 6 respondenty, kteří jsou velmi nespokojeni, není žádný muž. 7 % žen je tedy velmi nespokojeno s MHD (viz Tab. 8 v Příloze 7). Jinak z hlediska pohlaví nejsou patrné žádné další výrazné rozdíly v hodnocení celkové spokojenosti.

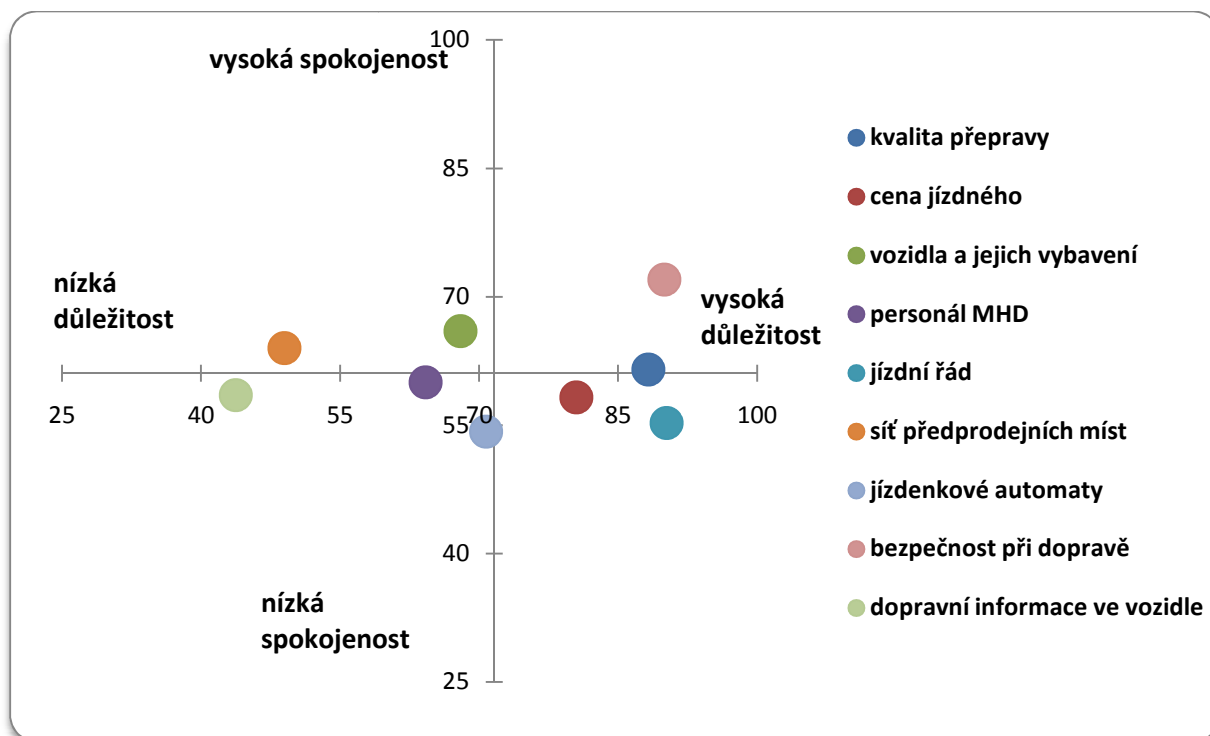
Z hlediska věku převažují mezi velmi nespokojenými respondenty lidé v poslední věkové kategorii, tedy starší 60 let věku (viz Tab. 9 v Příloze 7). Celkem 13 % z nich je velmi nespokojeno. Zároveň je ale nejvyšší procento velmi spokojeno také u této věkové kategorie, a to 26 % z nich. Zbylé věkové kategorie neobsahují žádné údaje výrazně se lišící od celkové spokojenosti bez ohledu na věk.

Rozdílné vzdělání respondentů není u celkové spokojenosti s MHD téměř vůbec rozhodující s výjimkou kategorie vyššího odborného vzdělání (viz Tab. 10 v Příloze 7). 74 % respondentů je spíše spokojeno, což je výrazně nižší procento než u respondentů bez ohledu na vzdělání. Zbylých 26 % je spíše nespokojeno a velmi nespokojeno.

### 5.2.3 Důležitost a spokojenost vybraných faktorů marketingového mixu

V další otázce dotazníku respondenti hodnotili vybrané faktory marketingového mixu u dopravních služeb, viz Obr. 5.4.

Obr. 5.4 Poziční mapa vybraných faktorů marketingového mixu (%)



Na základě definování dvou proměnných, důležitosti a spokojenosti, jsem vytvořila poziční mapu podle třídění 1. stupně, ve které jsou zaneseny výsledné hodnoty důležitosti a spokojenosti u vybraných faktorů.

V *obrázku 5.4* jsou zaneseny jednotlivé průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti převedené do procentuálního vyjádření. Průměrné ohodnocení těchto vybraných faktorů v absolutní hodnotě je popsáno v *Tab. 1 v Příloze 8* a znázorněno v *Obr. 1 v Příloze 8*.

Mezi **motivátory** se řadí faktor bezpečnost při dopravě, který dosáhl nejvyšších hodnot důležitosti i spokojenosti. Úroveň důležitosti u respondentů je 4,60 bodů a úroveň spokojenosti dosáhla 3,88 bodů (*viz Tab. 11 v Příloze 7*). Faktor kvalita přepravy lze také částečně zařadit mezi motivátory s úrovní důležitosti 4,53 bodů a úrovní spokojenosti 3,46 bodů.

Mezi **faktory konkurenčních příležitostí** patří faktory cena jízdného a jízdní řád. U faktoru jízdní řád respondenti ohodnotili důležitost v průměru 4,61 body a spokojenost patřila mezi jedny z nejnižších s 3,21 průměrnými body. S cenou jízdného jsou respondenti spokojeni průměrně, hodnocení je 3,33 bodů a důležitost 4,22 bodů (*viz Tab. 11 v Příloze 7*). Faktory konkurenční příležitostí by měly z pohledu společnosti patřit mezi nejdůležitější, protože do nich se nejvíce vyplatí investovat a vytvořit kvalitní marketingovou strategii, která povede ke zvýšení spokojenosti u zákazníků.

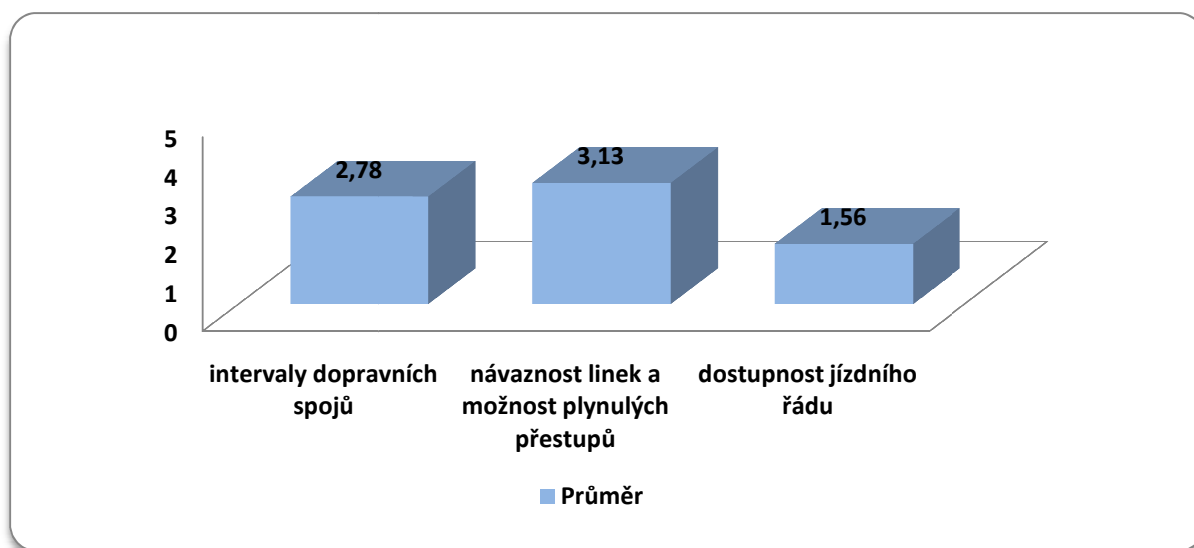
**Přeinvestované faktory** tvoří faktor vozidla a jejich vybavení a faktor síť přepraveckých míst. Síť není nejspíš pro zákazníky tak důležitá z toho důvodu, že téměř polovina z nich předprodejní místa vůbec nemusí navštěvovat, protože k nákupu jízdenek na jednotlivou jízdu může využít jízdenkové prodejní automaty případně některé novinové stánky.

Mezi **faktory marginálních příležitostí** se řadí dopravní informace ve vozidle, personál MHD a jízdenkové automaty. Tyto faktory se vyznačují nízkou spokojeností i důležitostí u respondentů. Nejméně ze všech faktorů jsou respondenti spokojeni právě s jízdenkovými automaty, které ohodnotili 3,17 body. Dopravní informace ve vozidle zase respondenti označili za nejméně důležitý faktor, který byl průměrně ohodnocen 2,75 body. Nespokojenost s jízdenkovými automaty může být způsobena například jejich špatnou údržbou nebo i jejich nedostatkem jejich počtu.

### 5.2.4 Hodnocení vybraných procesů v dopravě

Respondenti nejlépe hodnotili **dostupnost jízdního řádu** průměrnou známkou 1,56, dále průměrnou známkou 2,78 byly hodnoceny **intervaly dopravních spojů** a nejhůře dotazovaní oznámkovali **návaznost linek a možnost plynulých přestupů**, viz Obr. 5.5.

Obr. 5.5 Průměrné hodnocení vybraných procesů v dopravě



Faktor intervaly dopravních spojů byl nejčastěji u 43 % respondentů hodnocen známkou 3, faktor návaznost linek a možnost plynulých přestupů byl nejčastěji u 39 % dotázaných hodnocen známkou 4. Nejlépe byla hodnocena dostupnost jízdního řádu, kterou respondenti nejčastěji hodnotili známkou 1, a to v 53 % (viz Tab. 12 v Příloze 7).

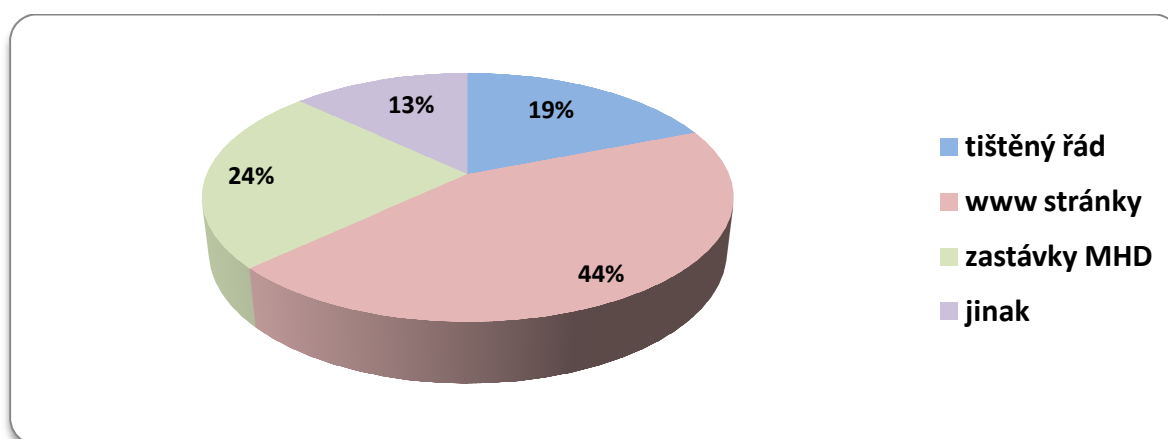
Z hlediska pohlaví nejsou patrné žádné výrazné rozdíly mezi hodnocením těchto faktorů u mužů a žen (viz Tab. 13 v Příloze 7).

### 5.2.5 Informace o jízdním řádu

44 % respondentů nejčastěji získává informace z webových stránek společnosti, viz Obr. 5.6. Druhým nejčastějším zdrojem jsou přímo zastávky MHD, kde nejčastěji vyhledává informace 24 % dotazovaných. Dále následuje zakoupený tištěný jízdní řád s 19 % a zbylých 13 % respondentů uvedlo, že získává informace jiným způsobem.

Všech 13 % respondentů získávajících nejčastěji informace o jízdním řádu jinak, uvedlo, že využívají mobilní aplikaci jízdního řádu, která se dá stáhnout do mobilního telefonu přímo na webových stránkách společnosti.

**Obr. 5.6 Zdroj nejčastěji získávaných informací o jízdním řádu**



Ženy více využívají jako zdroj informací o jízdním řádu zakoupený tištěný jízdní řád (viz Tab. 14 v Příloze 7). Celkem tuto možnost vybralo 25 % žen, u mužů tomu bylo 11 %. Muži zase naopak od žen více upřednostňují mobilní aplikaci jízdního řádu. Tuto možnost zvolilo 24 % mužů a 4 % žen. U dalších možností odpovědi nejsou výrazné rozdíly.

Z hlediska věku ve všech kategoriích nejvíce dotazovaní získávají informace z webových stránek společnosti. V kategorii 18 – 30 let je to 56 %, v kategorii 31 - 45 let tuto možnost zvolilo 48 % dotázaných a v posledních dvou věkových kategoriích tuto možnost označilo 39 % dotázaných (viz Tab. 15 v Příloze 7).

Při třídění druhého stupně dle vzdělání bylo zajímavé, že 60 % respondentů se základním vzděláním využívá mobilní aplikaci jízdního řádu (viz Tab. 16 v Příloze 7). Dalším zajímavým zjištěním je vysoké procento u středoškolsky vzdělaných bez maturity u možnosti zjišťování informací o jízdním řádu přímo ze zastávek MHD. Tento jev si lze vysvětlit tím, že respondenti v této kategorii vzdělání necestují MHD příliš často, spíše příležitostně (viz Tab. 16 v Příloze 7), a nemají takovou potřebu mít doma zakoupený jízdní řád.

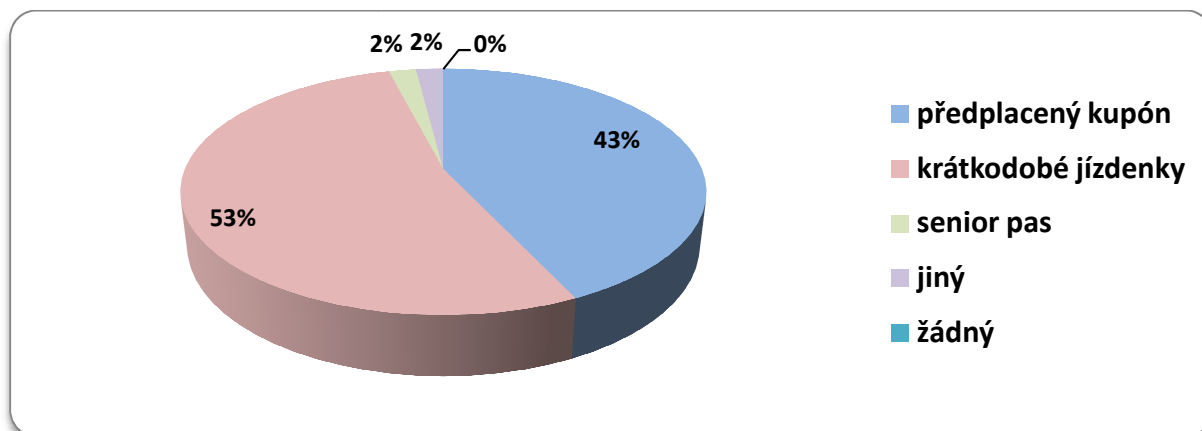
### **5.2.6 Druh a cena jízdného**

U respondentů jsem zjišťovala, jaký druh jízdenky nejčastěji využívají a jestli jsou spokojeni s cenou tohoto druhu jízdenky.

43 % dotazovaných nejčastěji využívá možnosti koupit si předplacený kupón měsíční, čtvrtletní nebo půlroční, který je cenově zvýhodněný a je určen pro zákazníky, kteří cestují často, viz Obr. 5.7. Více než polovina dotazovaných, 53 %, využívá k přepravě krátkodobé jízdenky, které mají dobu platnosti 20 min a 40 min. 2 % respondentů si pořizují senior pas a

2 % respondentů využívají jiný druh jízdného. Jako jiný druh jízdného všichni shodně uvedli ZTP kartu. Žádný z respondentů neuvedl, že nemá žádný druh jízdného.

**Obr. 5.7 Nejčastěji užívaný druh jízdného**



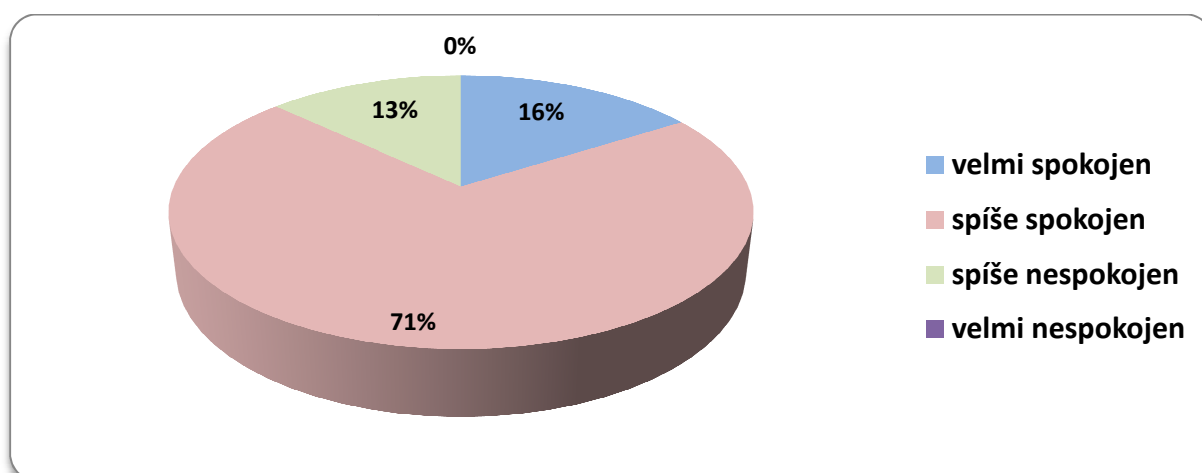
Z hlediska pohlaví je patrné, že muži využívají předplacený kupón více než ženy (viz Tab. 17 v Příloze 7). Zatímco předplacený kupón si pořizuje 34 % žen, u mužů jej kupuje 53 % dotázaných. Ženy naopak více využívají krátkodobé jízdenky, tyto jízdenky si kupuje 60 % žen a 47 % mužů.

U věkové kategorie 18 – 30 let 80 % respondentů upřednostňuje krátkodobé jízdenky, což je vysoké procento oproti dalším věkovým kategoriím, kde krátkodobé jízdenky využívá v průměru 40 % dotazovaných (viz Tab. 18 v Příloze 7). Toto vysoké procento u věkové kategorie 18 – 30 let může být dáno tím, že tito mladí lidé nenavštěvují pravidelně ani školu ani nejezdí pravidelně do práce, mohou studovat v jiném městě, a proto využijí více tyto krátkodobé jízdenky. U kategorií vzdělání nejsou patrné žádné výrazné rozdíly (viz Tab. 19 v Příloze 7).

Respondenti dále odpovídali, jak jsou spokojeni s cenami těch jízdenek, které nejčastěji využívají, viz Obr. 5.8. Celkem 71 % z nich je spíše spokojeno, 16 % je velmi spokojeno, 13 % je spíše nespokojeno a velmi nespokojen není žádný z respondentů. Tento příznivý výsledek je nejspíše dán příznivými cenami jízdenek, které nejsou příliš vysoké, protože jsou výrazně dotovány z rozpočtu Statutárního města Zlín a města Otrokovice.



**Obr. 5.8 Spokojenost s cenami jízdenek**



Co se týká rozdílů v odpovědích mezi muži a ženami, tak z výsledků vyplývá, že více nespokojeni jsou muži než ženy. Možnost spíše nespokojen označilo 25 % mužů a jen 3 % žen (viz Tab. 20 v Příloze 7). Zároveň je ale velmi spokojeno 19 % mužů a jen 13 % žen.

U věkové kategorie 18 – 30 let byli respondenti v 94 % spíše spokojeni a v 6 % velmi spokojeni, žádný dotazovaný z této kategorie nebyl spíše nespokojen (viz Tab. 21 v Příloze 7). Spíše nespokojeni byli nejvíce respondenti z věkové kategorie nad 60 let věku (26 %) a 23 % respondentů z kategorie 31 – 45 let. V kategorii 31 – 45 let ale bylo zároveň nejvíce respondentů oproti jiným věkovým kategoriím velmi spokojeno (23 %).

Z hlediska vzdělání nejsou výrazné rozdíly mezi odpověďmi s výjimkou respondentů se základním vzděláním, kteří byli všichni spíše nespokojeni (viz Tab. 22 v Příloze 7). Tento výsledek ale nemusí mít výraznou vypovídací schopnost, protože respondentů v této kategorii je pouze pět.

### **Srovnání spokojenosti s cenou u druhů jízdného**

V souvislosti s těmito otázkami o ceně a druhu nejčastěji užívaných jízdenek jsem vytvořila tabulku, ve které je zobrazena spokojenost s cenou u předplatného kupónu, u krátkodobých jízdenek, u senior pasu a u jiného druhu jízdného (ZTP), viz Tab. 5.2.

Z tabulky vyplývá, že nejvíce jsou spokojeni s cenou jízdného držitelé ZTP průkazu, dále 93 % respondentů kupujících krátkodobé jízdenky je velmi spokojeno nebo spíše spokojeno. Naopak nejvíce nespokojeni jsou všichni držitelé senior pasu a také 18 % respondentů je spíše nespokojeno s cenou předplacených kupónů. Oproti tomu u krátkodobých jízdenek je nespokojeno 7 % dotazovaných.

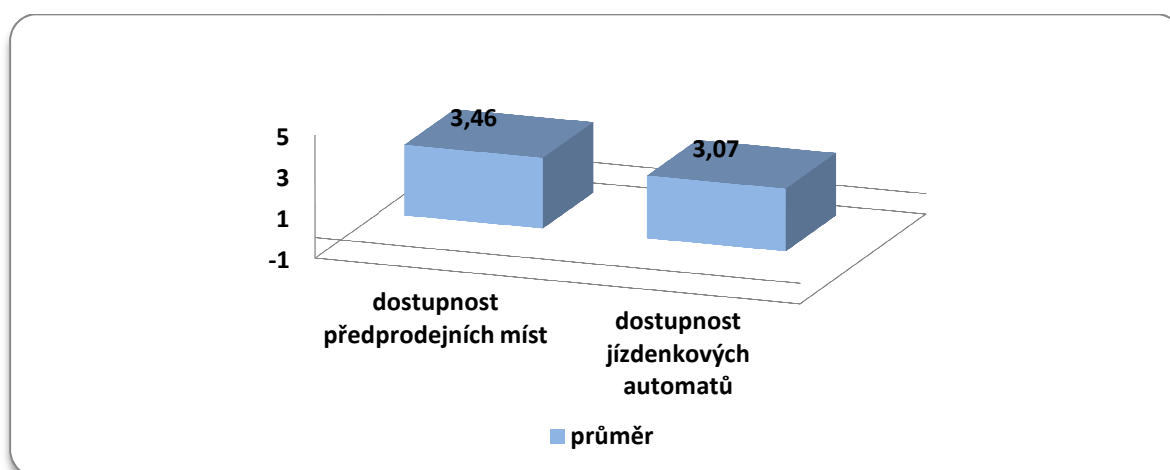
**Tab. 5.2 Spokojenost s cenami jednotlivých druhů jízdného**

Spokojenost s cenou	velmi spokojen		spíše spokojen		spíše nespokojen		velmi nespokojen	
	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost	absolutní četnost	relativní četnost
<b>předplacený kupón</b>	10	14%	48	68%	13	18%	0	0%
<b>krátkodobé jízdenky</b>	13	15%	70	78%	6	7%	0	0%
<b>senior pas</b>	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%
<b>Jiný (ZTP)</b>	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%

### 5.2.7 Spokojenost s materiálním prostředím

Při zjišťování spokojenosti respondentů s materiálním prostředím dopravní společnosti jsem do výzkumu zahrnula základní materiální prostředí, se kterým se setká každý cestující, viz Obr. 5.9.

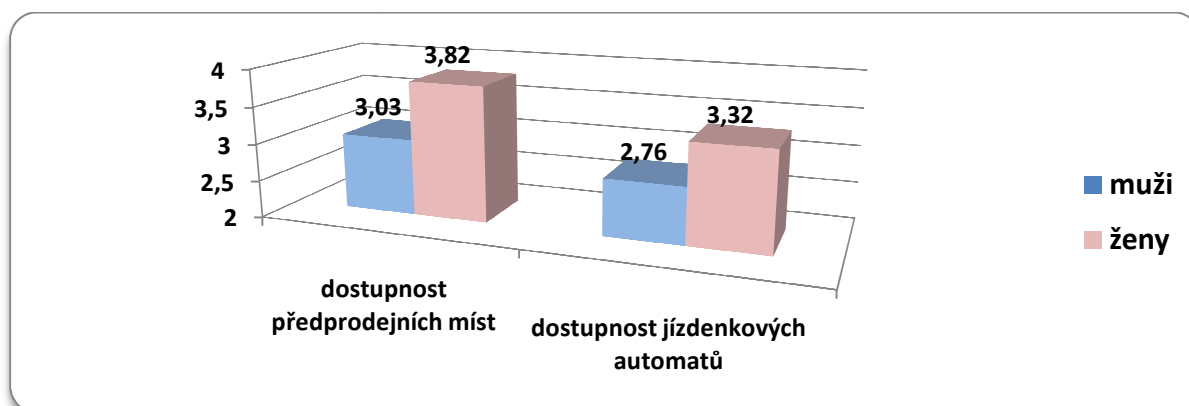
**Obr. 5.9 Průměrná spokojenost s dostupností automatů a předpr. míst**



Dostupnost předprodejních míst byla nejčastěji hodnocena známkami 3 a 4, celkem toto hodnocení použilo 76 % respondentů (viz Tab. 23 v Příloze 7). Dostupnost jízdenkových automatů byla nejčastěji hodnocena známkou 3 a poté srovnatelně hodnocena známkou 4 a 2.

Z hlediska pohlaví hodnotili v průměru ženy výrazně lépe tyto faktory než muži (viz Obr. 5.10).

**Obr. 5.10 Průměrná spokojenost s dostupností automatů a předpr. míst dle pohlaví**

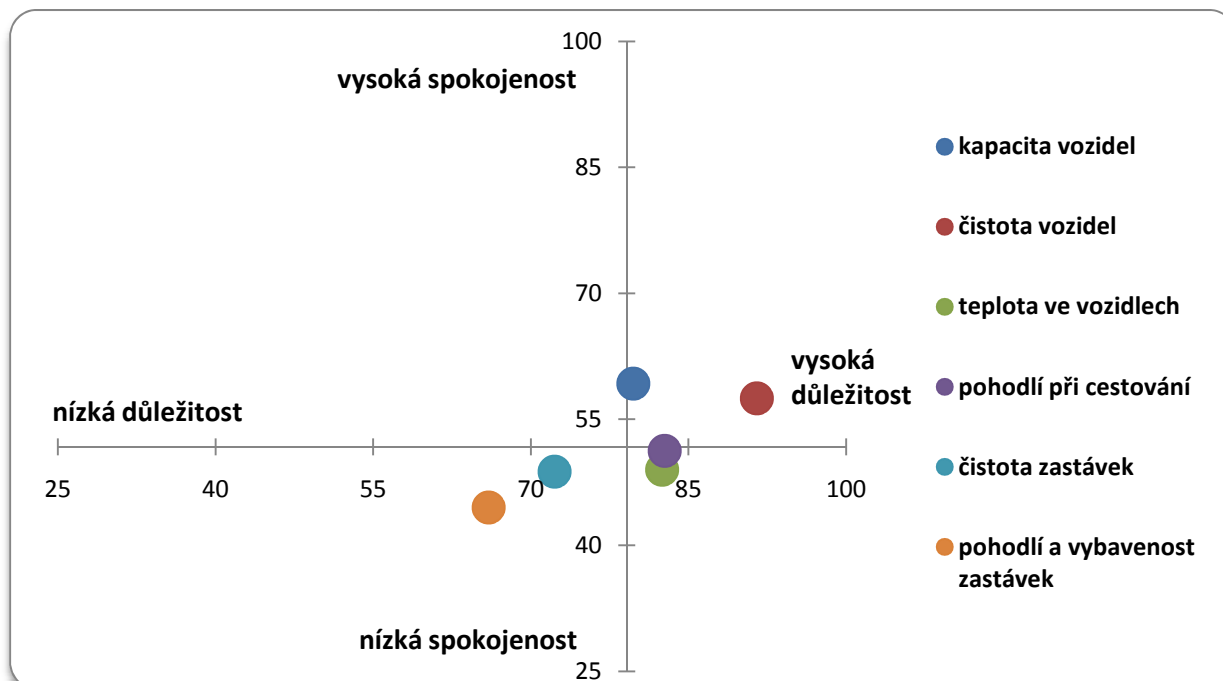


Dostupnost předprodejních míst ohodnotili muži průměrnou známkou 3,03 a ženy známkou 3,82, což je rozdíl o 0,79 bodu. Dostupnost jízdenkových automatů oznámkovali muži v průměru 2,76 a ženy v průměru 3,32. Zde je také výrazný rozdíl v hodnocení, a to 0,56 bodu.

### Hodnocení důležitosti a spokojenosti u vybraných faktorů

Mezi další hodnocené faktory materiálního prostředí patří kapacita vozidel, čistota vozidel, teplota ve vozidlech, pohodlí při cestování, čistota zastávek, pohodlí a vybavenost zastávek (viz Obr. 5.11). Respondenti hodnotili důležitost a spokojenost u těchto faktorů.

**Obr. 5.11 Poziční mapa vybraných faktorů materiálního prostředí**



V obrázku 5.11 jsou zaneseny jednotlivé průměrné hodnoty spokojenosti a důležitosti u faktorů, jsou vyjádřeny procentuálně. Průměrné hodnocení těchto vybraných faktorů v absolutní hodnotě je popsáno v *Tab. 2 v Příloze 8* a znázorněno v *Obr. 2 v Příloze 8*.

Mezi **motivátory** se řadí faktory čistota vozidel, kapacita vozidel a také částečně faktor pohodlí při cestování. Faktor čistota vozidel dosáhl nejvyšší důležitosti u respondentů, kteří jej ohodnotili průměrnou známkou 4,66 (*viz Tab. 24 v Příloze 7*). Důvodem může být delší doba, kterou ve vozidle musí strávit, pokud se chtějí někam dopravit. Nejvíce byli respondenti spokojeni s faktorem kapacita vozidel, kterou ohodnotili průměrnou známkou 3,37. Důležitost u tohoto faktoru je ohodnocena průměrnou známkou 4,19.

Mezi **faktory konkurenčních příležitostí** patří faktor teplota ve vozidlech a částečně faktor pohodlí při cestování. Důležitost teploty ve vozidlech ohodnotili respondenti průměrnou známkou 4,30 a spokojenost patřila mezi jedny z nejnižších s průměrným hodnocením 2,96.

Mezi vybranými hodnocenými faktory nejsou dle výsledků v poziční mapě žádné **přeinvestované faktory**.

Mezi **faktory marginálních příležitostí** se řadí ty, které souvisejí se zastávkami MHD: pohodlí a vybavenost zastávek, čistota zastávek. Respondenti byli s těmito faktory nejméně spokojeni, ale zároveň pro ně byly i nejméně důležité. Faktor pohodlí a vybavenost zastávek byl pro respondenty nejméně důležitý s průměrnou známkou 3,64 (*viz Tab. 24 v Příloze 7*). Tento výsledek je nejspíše dán časem, který cestující na zastávce tráví. Tento je většinou mnohem nižší než čas strávený ve vozidle, proto respondenti kladou větší důležitost právě na materiální prostředí související s vozidly. Spokojenost byla u tohoto faktoru také nejnižší ze všech s průměrným hodnocením 2,78.

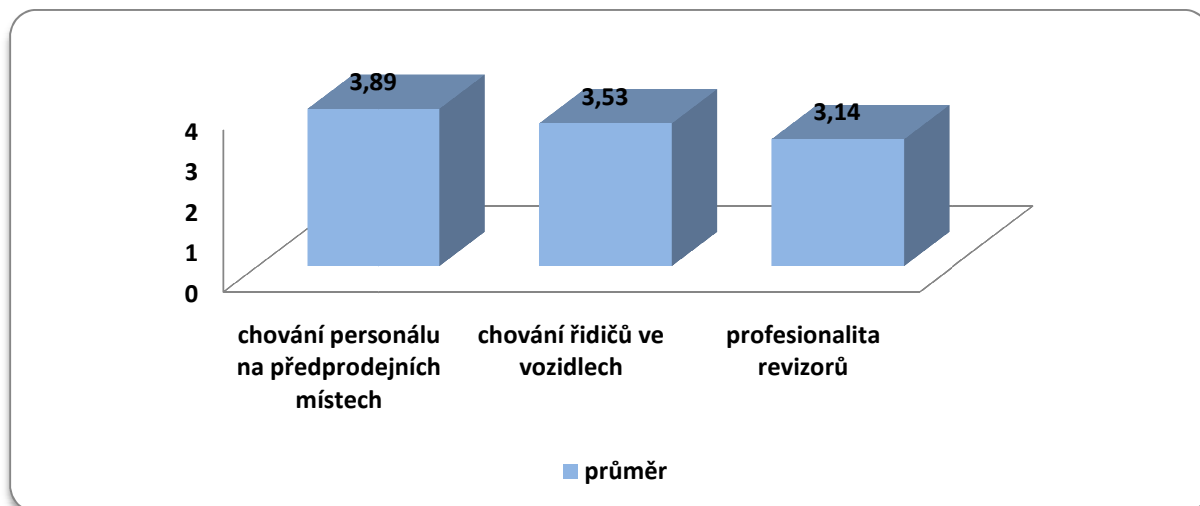
### **5.2.8 Spokojenost s personálem MHD**

166 respondentů hodnotilo svou spokojenost s personálem MHD (5 = velmi spokojen/a, 1 = velmi nespokojen/a). Konkrétně dotazovaní hodnotili tyto faktory: chování personálu na předprodejních místech, chování řidičů ve vozidlech, profesionalita revizorů.

Z *Obr. 5.12* je patrné, že nejvíce byli respondenti spokojeni s chováním personálu na předprodejních místech, tento personál ohodnotili průměrnou známkou 3,89. Nejčastěji hodnotili tento faktor známkou 4 (*viz Tab. 25 v Příloze 7*). Faktor chování řidičů ve vozidlech

má průměrnou známkou 3,53 a nejčastěji byl respondenty hodnocen známkou 4. Nejhůře v hodnocení spokojenosti dopadl u respondentů faktor profesionalita revizorů, který byl ohodnocen průměrnou známkou 3,14 a nejčastěji známkou 3. V tomto výsledku se nejspíše odráží negativní pohled na práci revizorů u celé české společnosti.

**Obr. 5.12 Průměrná spokojenost s personálem MHD**



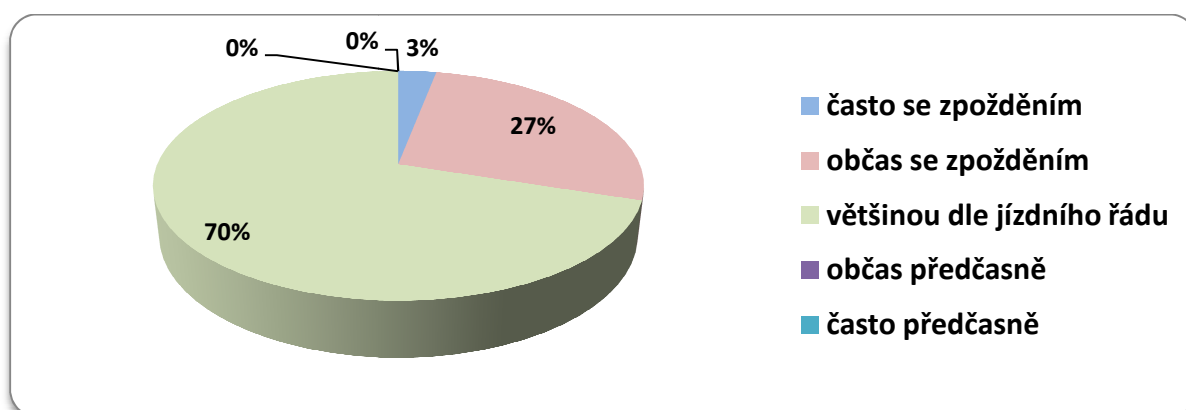
Z výsledků tohoto hodnocení u pohlaví jsou opět patrné rozdíly. Ženy jsou u všech faktorů spokojenější než muži, hodnotily vyššími známkami (viz Obr. 1 v Příloze 7). Nejvyšší rozdíl je patrný u faktoru chování řidičů ve vozidlech, kdy ženy v průměru ohodnotily o 0,26 bodu tento faktor lépe než muži.

### **5.2.9 Zkušenost s dodržováním jízdního řádu**

Dotazovaní vyjadřovali své zkušenosti s dodržováním jízdního řádu u trolejbusů a autobusů. Měli na výběr z 5 možností, a to, že trolejbusy a autobusy jezdí často se zpožděním, občas se zpožděním, většinou dle jízdního řádu, občas předčasně a často předčasně.

Z obrázku 5.13 je patrné, že většina respondentů má zkušenost, že trolejbusy autobusy jezdí většinou dle jízdního řádu. Tuto možnost označilo 70 % respondentů. 27 % respondentů dále označilo, že trolejbusy a autobusy jezdí občas se zpožděním a 3 % respondentů mají zkušenost, že vozidla jezdí často se zpožděním. Možnosti občas předčasně a často předčasně neoznačil žádný z dotázaných.

**Obr. 5.13 Zkušenost s dodržováním jízdního řádu**



Při třídění druhého stupně dle pohlaví z výsledků vyplývá, že muži mají častější zkušenosti se zpožděním trolejbusů a autobusů (viz Tab. 26 v Příloze 7). Celkem 38 % mužů má zkušenosti s častým nebo občasným zpožděním, oproti tomu u žen má tuto zkušenost 24 respondentek.

Z hlediska věku jsou výrazné rozdíly u věkové skupiny 31 – 45 let, kde 52 % respondentů má zkušenosti s občasným zpožděním trolejbusů a autobusů. Oproti jiným věkovým skupinám se jedná o výrazných rozdíl v procentuálním vyjádření (viz Tab. 27 v Příloze 7). Naopak všichni respondenti starší 60 let mají takovou zkušenost, že trolejbusy a autobusy jezdí většinou dle jízdního řádu.

Dle vzdělání je rozdíl v odpovědích u věkové skupiny 31 – 45 let, kde nejméně respondentů (20 %) má zkušenosti s občasným nebo častým zpožděním (viz Tab. 28 v Příloze 7). Naopak u skupiny se základním vzděláním je respondentů majících tyto zkušenosti 60 %. Výraznější zkušenosti s občasným nebo častým zpožděním mají také vysokoškolsky vzdělání respondenti, kdy tyto možnosti označilo 30 % z nich.

### **5.2.10 Bezpečnost při přepravě**

Při zjišťování názorů na bezpečnost při přepravě MHD jsem vytvořila 4 tvrzení, u kterých měli respondenti vyjádřit míru souhlasu s nimi. K vyjádření souhlasu jsem použila bodovou škálu 5 – 1 (5 = nejvíce souhlasím, 1 = nejméně souhlasím).

V tabulce 5.3 jsou vyjádřeny průměrné hodnoty míry souhlasu respondentů s uvedenými tvrzeními. Nejvíce respondenti souhlasí s tvrzením, že při cestování ve dne se cítí bezpečně. Toto tvrzení ohodnotili průměrnou známkou 4,16. Nejméně potom souhlasí s tvrzením: Při cestování MHD nemám obavy, že budu okraden/a. Toto tvrzení dotazovaní

ohodnotili průměrnou známkou 2,89. Tento výsledek může být ovlivněn negativními zkušenostmi přímo respondentů nebo jejich známých, kteří už krádeže v dopravních prostředcích městské hromadné dopravy zažili. V *Tab. 30 v Příloze 7* jsou zobrazeny absolutní a relativní četnosti hodnocení respondentů.

**Tab. 5.3 Tvrzení o bezpečnosti při přepravě**

	Průměr
Při cestování MHD ve dne se cítím bezpečně	4,16
Při cestování MHD v noci se cítím bezpečně	3,01
Při cestování MHD nemám obavy, že budu okraden/a	2,57
Dopravní společnost dělá vše potřebné pro bezpečnost cestujících MHD	2,89

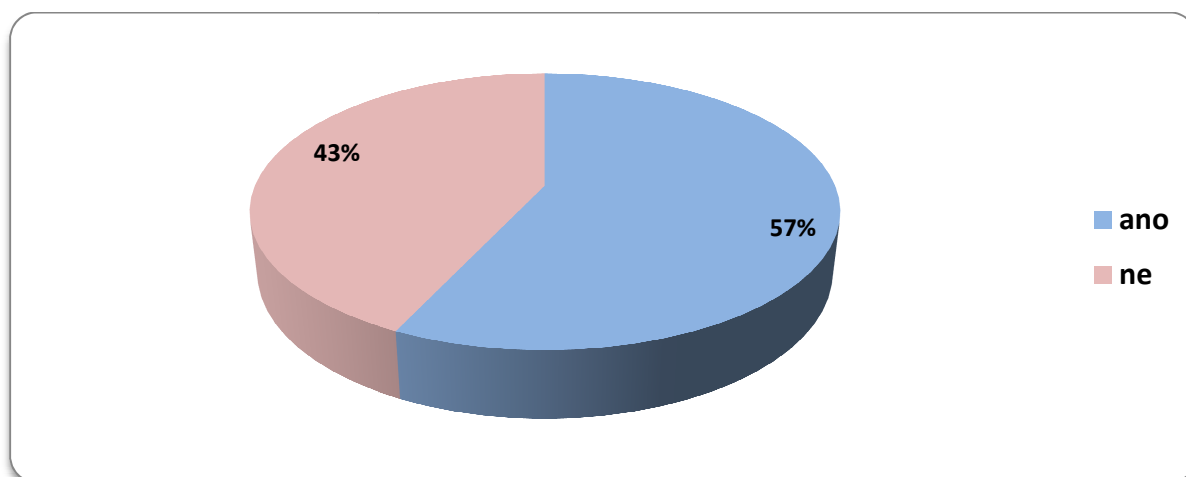
U mužů a žen se výsledky výrazněji liší ve dvou případech. Prvním je tvrzení, že při cestování MHD v noci se respondent cítí bezpečně. S tímto tvrzením výrazněji více souhlasí muži s průměrnou známkou 3,37 oproti ženám, které s tímto tvrzením vyjádřily míru souhlasu 2,71 (*viz Tab. 29 v Příloze 7*). Druhým případem je tvrzení, že při cestování MHD nemá respondent obavy, že bude okraden. Muži souhlasili s tímto tvrzením v průměru 2,91 a ženy v průměru 2,16. Tento výsledek může být ovlivněn obecně známou zkušeností, že ženy jsou slabším pohlavím a hůře se dokážou postavit násilí než muži.

### **5.2.11 Zavedení nové služby – SMS jízdenka**

Respondenti měli příležitost se v dotazníku vyjádřit na možnost zavedené nové služby – placení jízdného pomocí SMS zprávy. Nejdříve uvedli, zdali by takovou službu v MHD ve Zlíně a v Otrokovicích uvítali. Poté ti respondenti, kteří souhlasili, vyjadřovali své názory ohledně doby platnosti jízdenky a její ceny.

Z *obrázku 5.14* je patrné, že 57 % respondentů by uvítalo možnost zakoupit jízdenky pomocí SMS zprávy. Zbýlých 43 % respondentů by o tuto službu zájem nemělo, a proto všichni tito respondenti již dále nebyli dotazováni ohledně této problematiky.

**Obr. 5.14 Možnost zavedení nové služby – SMS jízdenky**



Z hlediska pohlaví nejsou u této otázky patrné výrazné rozdíly, absolutní a relativní četnosti jsou shrnuty v *Tab. 31 v Příloze 7*.

Dle věkových kategorií je výraznější rozdíl u věkové skupiny 18 – 30 let, kde 70 % respondentů by uvítalo tuto službu (*viz Tab. 32 v Příloze 7*). Naopak u respondentů starších 60 let by tuto službu uvítalo jen 43 %. Tyto rozdíly mohou být způsobeny odlišným přístupem k technice u mladších osob. Naopak starší osoby už si na nové technické věci pomaleji zvykají a dávají raději přednost věcem, se kterými mají zkušenost.

U kategorií vzdělání platí přímá úměrnost. Čím vyšší vzdělání respondenti mají, tím více by jich přivítalo zavedení placení jízdného pomocí SMS (*viz Tab. 33 v Příloze 7*). U respondentů se základním vzděláním by přivítalo službu 0 %, se středním vzděláním bez maturity 52 %, se středním vzděláním s maturitou 57 %, s vyšším odborným vzděláním 57% a u respondentů s vysokoškolským vzděláním 66 % z nich. Tato přímá úměrnost může být dána lepšími technologickými dispozicemi respondentů s vyšším vzděláním.

### **Cena SMS jízdenky**

Názory na cenu SMS jízdenky vyjádřilo 94 respondentů, kteří by uvítali zavedení této nové služby. Z *Obr. 2 v Příloze 7* je naprosto zřetelná převaha u výběru cenových rozmezí. 97 % respondentů by bylo ochotno za SMS jízdenku zaplatit 15 – 20 Kč. Zbylé 3 % respondentů by za jízdenku zaplatila 26 – 30 Kč. Žádný z respondentů nezvolil možnost 21 – 25 Kč a možnost více než 30 Kč. Výsledek výběru nejnižšího cenového pásma může být ovlivněn lidským přístupem k ceně, mnoho lidí v české společnosti upřednostňuje co nejvýhodnější ceny.

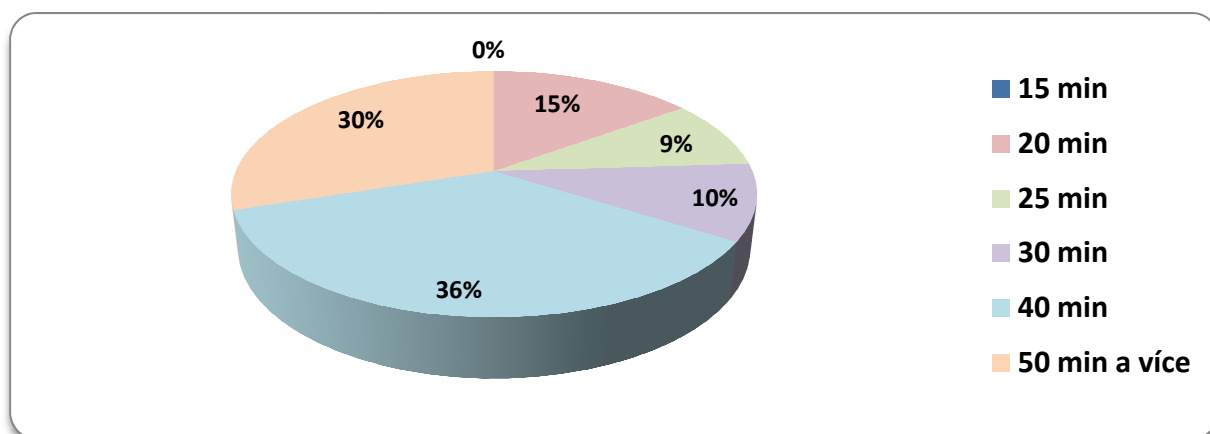


Z hlediska věku, pohlaví a vzdělání nevznikly výrazné rozdíly. Toto třídění 2. stupně je zachyceno v Tab. 34, 35, 36 v Příloze 7.

### Doba platnosti SMS jízdenky

V Obr. 5.15 jsou znázorněny návrhy respondentů na dobu trvání platnosti SMS jízdenky. Dotazovaní měli na výběr z 6 možností. Nejvíce, 36 % respondentů zvolilo dobu platnosti 40 minut. Dále 30 % respondentů by přivítalo platnost 50 minut a více, 15 % 20 minut, 10 % 30 minut a 9 % 25 minut. Žádný z dotazovaných nezvolil dobu trvání 15 minut.

Obr. 5.15 Návrh doby platnosti SMS jízdenky



Třídění 2. stupně dle pohlaví, věku a vzdělání, neukázalo žádné výrazné výkyvy, od kterých by společnost mohla vyvodit nějaké závěry. Všechny absolutní a relativní četnosti u těchto kategorií jsou shrnuty v Tab. 37, 38, 39 v Příloze 7.

Dle výsledků výzkumu by lidé přivítali, kdyby doba platnosti SMS jízdenky byla co nejdelší. Tyto názory jsou pochopitelné a nejspíše se odvíjejí také od platnosti dalších krátkodobých jízdenek.

## 6 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Na základě teoretických znalostí a analýzy současné situace, která zahrnuje analýzu marketingového mixu služeb dopravní společnosti a vyhodnocení marketingového výzkumu, jsem vytvořila následující návrhy na zvýšení spokojenosti zákazníků DSZO, s. r. o.

Návrhy jsou rozděleny podle jednotlivých podkapitol vyhodnocení výsledků výzkumu na části, vztahující se k:

- celkové spokojenosti zákazníků s MHD ve Zlíně a v Otrokovicích,
- spokojenosti s cenami jízdného,
- spokojenosti s materiálním prostředím zahrnujícím vozidla a jejich vybavení, zastávky MHD, jízdenkové automaty a síť předprodejních míst,
- spokojenosti s personálem MHD,
- spokojenosti s bezpečností při dopravě,
- spokojenosti s jízdním řádem,
- návrhu nové služby – možnost platby jízdného pomocí SMS zprávy.

Mé návrhy se stěžejně odvíjejí ze získaných primárních dat pomocí marketingového výzkumu. Při tvorbě návrhů jsem brala v potaz taky třídění 2. stupně dle pohlaví, věku a vzdělání. U faktorů, kde respondenti hodnotili důležitost a spokojenost, jsem při doporučení vycházela ze čtyř kvadrantů pozičních map.

### 6.1 Celková spokojenost zákazníků s MHD

Celková spokojenost zákazníků s MHD je velmi vysoká, velmi spokojeno nebo spíše spokojeno je 89 % zákazníků, kteří využívají MHD k přepravě. Zákazníci u celkové spokojenosti hodnotí MHD jako celek, tedy všechny její části marketingového mixu. Výsledek celkové spokojenosti odráží spokojenost s dílčími faktory, které s poskytováním MHD souvisí. *Společnosti navrhuji, aby se důsledně zaměřila na všechny tyto dílčí faktory a žádnému z nich nepřikládala nižší váhu a nepodceňovala jej*, protože právě tento podceňovaný faktor může být příčinou celkové nespokojenosti zákazníků.

## 6.2 Cena jízdného

Cena je pro zákazníky velmi důležitá, spokojeni jsou s ní průměrně. Dle výsledků výzkumu jsem zařadila cenu mezi faktory konkurenčních příležitostí, které se vyznačují vysokou důležitostí a nižší spokojeností a je třeba do ní více investovat a vytvořit pro ně kvalitní marketingovou strategii. Nejvíce jsou lidé spokojeni s cenami krátkodobých jízdenek, o něco méně jsou spokojeni s předplaceným kupónem a nejméně se senior pasem. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že nejvíce nespokojeni s cenami jízdenek jsou lidé starší 60 let.

*Navrhuji, aby společnost zvážila snížení cen pro zákazníky starší 70 let nebo pobírající starobní či plně invalidní důchod, kteří se při zakoupení senior pasu mohou přepravovat na zlevněné jízdenky. Tito senioři ve většině případů pobírají starobní důchod, jejich příjmy jsou tedy podprůměrné. Ve většině měst České republiky, kde funguje městská hromadná doprava, jsou tito lidé starší 70 let od placení jízdného zcela oproštěni. Navrhuji, aby lidé starší 70 let nebo pobírající starobní a plný invalidní důchod využívali k přepravě pouze senior pas bez povinnosti zakoupit si na tento pas zlevněné jízdné.* Cena jízdného by tedy odpovídala ceně senior pasu, tedy 165 Kč na půl roku nebo 330 Kč na rok. Společnosti tedy doporučuji navýšit své investice do cen jízdného pro zákazníky využívající senior pas.

## 6.3 Materiální prostředí MHD

Do hodnocených prvků materiálního prostředí jsem zahrnula vozidla a jejich vybavení, zastávky MHD a jejich vybavení, jízdenkové automaty a síť předprodejních míst.

### 6.3.1 Vozidla a jejich vybavení

Vozidla a jejich vybavení jsem dle umístění v poziční mapě zařadila mezi přeinvestované faktory. Spokojenost s vozidly je mírně vyšší než důležitost, kterou pro zákazníky představují. *Společnosti navrhuji mírně snižovat své investiční výdaje do vozidel a jejich vybavení.*

Pro zákazníky je dále velmi důležitá čistota vozidel, pohodlí při cestování a teplota ve vozidlech. Čistota vozidel spolu s faktorem kapacita vozidel patří dle umístění v poziční mapě mezi motivátory. *Společnosti proto doporučuji minimálně udržovat stávající čistotu vozidel*

***nebo se snažit ji zvýšit navýšením frekvence úklidu vozidel, aby spokojenost zákazníků byla u tohoto velmi důležitého faktoru co nejvyšší.***

Teplota ve vozidlech je pro zákazníky velmi důležitá, ale spokojenost s tímto faktorem je průměrná. Teplota ve vozidlech je dle umístění v poziční mapě faktorem konkurenčních příležitostí. ***Společnosti proto navrhuji zaměřit se na tento faktor, zejména pak na kvalitní klimatizaci a vytápění ve vozidlech.*** Převážná většina vozového parku společnosti je tvořena novějšími typy vozidel, většinou nízkopodlažními, která mají nízký počet malých okének, které se dají otevřít jen jako ventilace. V letních měsících je proto kvalitní klimatizace vozu velmi důležitá, protože zákazníci sami nemohou příliš ovlivnit teplotu a příliv čerstvého vzduchu ve vozidlech.

### **6.3.2 Zastávky MHD**

Z výsledků výzkumu vyplývá, že pro zákazníky zastávky MHD nejsou zdaleka tak důležité jako samotné vozidla a jejich vybavení. Může to být dáno mimo jiné tím, že zákazníci netráví na zastávkách mnohem méně času než ve vozidlech při samotné přepravě z místa na místo.

Čistota zastávek i pohodlí a vybavenost zastávek se na poziční mapě řadí mezi faktory marginálních příležitostí, důležitost i spokojenost s těmito faktory je spíše nízká. U těchto faktorů je důležité navýšit jejich kvalitu, aby se pro zákazníky staly cennými. ***Společnosti navrhuji zaměřit se na postupné navýšení počtu elektronických ukazatelů aktuálních spojů na dalších frekventovaných zastávkách ve Zlíně i v Otrokovicích.*** Především by tyto elektronické panely neměly chybět na některých zastávkách na sídlišti Jižní Svahy, např. zastávky Česká, Slunečná, Čepkov. Dále pak frekventovaná zastávka U nemocnice, kde se také ve větší míře vyskytují lidé staršího věku, pro které by tento elektronický panel byl usnadněním jejich orientace v jízdním řádu.

***Společnosti dále doporučuji navýšit své investiční výdaje do zastřešování zastávek MHD.*** Tento nedostatek je patrný zejména u zastávek na ulici Štefánikova a u zastávek na ulicích Slovenská a Příkrá, u kterých zastavují linky směřující na Lesní čtvrť.

### 6.3.3 Jízdenkové automaty

Faktor jízdenkové automaty zaujal v poziční mapě místo ve třetím kvadrantu. Tento kvadrant je tvořen faktory marginálních příležitosti, které se vyznačují nízkou spokojeností a nízkou důležitostí. Velmi podstatné ale je, že právě důležitost u jízdenkových automatů je ovlivněna nejen lidmi, které je využívají, ale také zákazníky, kteří využívají předplacených kuponů, takže jízdenkové automaty pro ně nejsou důležité jako právě pro zákazníky, kteří využívají především krátkodobých jízdenek. Pro tyto zákazníky je naopak dostupnost a počet jízdenkových automatů velmi důležitý.

***Společnosti navrhuji vylepšit systém správy stávajících jízdenkových automatů.*** Problémem je jejich občasná nedostupnost z provozních důvodů. Nejvýhodnější pro zákazníky by bylo zvýšení frekvence kontrol a doplňování jízdenek do automatů, tato možnost ale může navýšit náklady a nemusí být vždy spolehlivá, např. při neočekávaných poruchách automatů. ***Proto doporučuji zvážit možnost zřízení bezplatné telefonní linky nebo bezplatné zasílání sms zpráv o poruchách automatů.*** Zákazníci budou mít možnost zdarma upozornit na potíže s jízdenkovými automaty a zaměstnanci společnosti už mohou podle situace pružně reagovat na případný výskyt problémů.

Společnost provozuje 27 automatů, což je v porovnání s počtem zastávek nízké číslo. Ideálním stavem by bylo umístění automatů alespoň na jedné ze dvou naproti sobě umístěných zastávkách. Je ale třeba zvážit nákladnost nákupu jízdenkových automatů. ***Navrhuji společnosti vytvořit podrobnou analýzu pořízení nových automatů z nákladového hlediska i z hlediska využitelnosti automatů na jednotlivých zastávkách*** a orientovat se na získání financí z prostředků Evropské Unie prostřednictvím investičních programů, jak to společnosti činí i nyní.

### 6.3.4 Síť předprodejních míst

Síť předprodejních míst respondenti svým hodnocením zařadili mezi přeinvestované faktory, které se vyznačují nízkou důležitostí a vysokou spokojeností. Dostupnost předprodejních míst hodnotili zákazníci průměrně. ***Společnosti proto navrhuji udržovat investiční výdaje do sítě předprodejních míst na stávající úrovni.***

## 6.4 Personál MHD

Personál městské hromadné dopravy je pro cestující mnohem méně důležitým prvkem než materiální prostředí MHD. Spokojenost ale i důležitost je pro zákazníky dopravní společnosti podprůměrná a proto lze personál MHD zařadit mezi faktory marginálních příležitostí, u kterých je podstatně bez příliš nákladných investic zvyšovat jejich kvalitu. U zaměstnanců MHD toho lze docílit kvalitním a důsledným školením před nástupem do pracovního procesu i během něj. Pro zaměstnance je důležité kromě vlastního výkonu povolání schopnost kvalitně a správně umět komunikovat se zákazníky. ***Proto společnosti doporučuji zaměřit se na kvalitu školení pro zaměstnance, která by měla zahrnovat právě umění správné komunikace se zákazníky.***

Z hlediska jednotlivých profesí ve společnosti, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, jsou lidé nejvíce nadprůměrně spokojeni s chováním personálu na předprodejních místech a s chováním řidičů ve vozidlech. Jen průměrně spokojeni jsou s profesionalitou revizorů. Revizoři jsou specifickými zaměstnanci dopravní společnosti, kteří nejsou a ani z hlediska náplně svého povolání nemohou mít velkou oblibu u cestujících. ***Společnosti navrhuji důsledné počáteční i průběžné školení revizorů.*** Z hlediska úspěšnosti podchycení a co nejvíce možného zamezení jízdy „na černo“ ***doporučuji, aby revizoři vždy absolvovali svou pracovní směnu v počtu 2 osob.***

## 6.5 Bezpečnost při dopravě

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že bezpečnost při dopravě patří u respondentů mezi nejlépe hodnocené faktory. V poziční mapě se umístila v 1. kvadrantu a řadí se mezi motivátory, které se vyznačují vysokou důležitostí a vysokou spokojeností u respondentů. Ti jsou s bezpečností nadprůměrně spokojeni a zároveň jí považují za velmi důležitou.

Z hlediska bezpečnosti jsem do výzkumu zahrnula hodnocení bezpečnosti ve dne, v noci, vyjádření obavy z krádeže a dále respondenti také hodnotili, zda společnost dělá vše potřebné pro bezpečnost cestujících. Z výsledků vyplývá, že respondenti mají nejvíce obavy z krádeží při cestování. Z tohoto faktu lze vyvodit, že někteří ze zákazníků už mají své zkušenosti s krádežemi ve vozidlech MHD.

*Společnosti navrhuji, aby v pravidelných intervalech pouštěla pomocí rozhlasu ve vozidlech upozornění, aby cestující věnovali zvýšenou pozornost svým osobním věcem.* Toto hlášení by mohlo pomoci připomínat cestujícím zvýšenou možnost krádeže ve vozidlech, protože v nejvytíženějších linkách a časech jsou vozidla často přeplněná a pro zloděje je snadnější nepozorovaně zcizit osobní věci ostatních cestujících.

*Dále navrhuji, aby společnost využila případný prázdný reklamní prostor ve vozidlech MHD a umístila zde výrazné letáky upozorňující na zvýšenou možnost krádeže ve vozidlech MHD.* Z výsledků výzkumu vyplývá, že dopravní informace umístěné ve vozidlech nejsou pro zákazníky příliš důležité. Ovšem vytvoření takových letáků nemusí být moc nákladné a prospěje dobré věci. Společnost tím může projevit svou snahu o větší bezpečnost v dopravních prostředcích a zlepšovat tak svou image a své dobré jméno u zákazníků.

## 6.6 Jízdní řád

Z výsledků výzkumu lze jízdní řád zařadit mezi faktory konkurenčních příležitostí. Jízdní řád je pro zákazníky velmi důležitý, ale spokojenost s ním je spíše průměrná. Většina respondentů vyjádřila názor, že trolejbusy a autobusy jezdí většinou dle jízdního řádu. Zákazníci si nejčastěji zjišťují jízdní řád a vyhledávají spoje na webových stránkách a pak také přímo na zastávkách MHD. Jak jsem již zmínila, *společnost navrhuji zvážit navýšení počtu elektronických ukazatelů aktuálních spojů na dalších frekventovaných zastávkách.* Tím by cestujícím byla usnadněna orientace v jízdním řádu na zastávkách MHD.

Zákazníci dále výborně až chvalitebně hodnotili dostupnost jízdního řádu. Hůře už jsou spokojeni s intervaly jednotlivých dopravních spojů MHD a nejhůře ohodnotili návaznost linek a možnost plynulých přestupů. *Společnosti navrhuji provádět pravidelné průzkumy vytíženosti jednotlivých spojů a pořádat pravidelnou hromadnou anketu mezi cestujícími, ve které by se cestující mohli konkrétně vyjádřit k návaznosti linek a možnosti přestupů dle svých vlastních zkušeností. Společnost by mohla také zvážit možnost umístění takové ankety na webové stránky společnosti, kde by případní návštěvníci mohli také vyjádřit svůj názor a pro společnost by to bylo méně nákladné.*

## 6.7 Návrh nové služby – sms jízdenka

Více než polovina zákazníků by přivítala možnost zaplacení jízdného pomocí sms zprávy. Tito zákazníci představují spíše respondenty mladší věkové kategorie s vyšším vzděláním. Tito zákazníci dále navrhovali cenu jízdenky a dobu její platnosti. Nejčastěji by byli ochotni zaplatit za sms jízdenku 15 – 20 Kč a dobu trvání by zvolili na 40 minut nebo 50 a více minut. *Společnosti navrhuji zatím tuto službu nezavádět, její náklady jsou vysoké a prozatím by nemusela být zákazníky dostatečně využívána. Zároveň ale doporučuji pokračovat v průzkumech mezi zákazníky i v budoucích letech a sledovat nadále jejich názory na tuto problematiku.*



## 7 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjištění míry spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými dopravní společností. Mezi dílčí cíle patřilo zjištění spokojenosti zákazníků s nabízenými produkty společnosti, s jejich materiálním vybavením, s cenami služeb, s personálem společnosti. Dále se výzkum zaměřuje také na názory zákazníků na bezpečnost při dopravě a na možnost zavedení nové služby – zakoupení jízdenky pomocí textové zprávy (sms).

Při zpracování diplomové práce jsem vycházela především z teorie služeb, dále z marketingového mixu jednotlivých prvků u dopravních služeb a měření spokojenosti zákazníků s dopravními službami. Při realizaci praktické části diplomové práce jsem čerpala ze sekundárních údajů a pak především z primárních údajů získaných pomocí marketingového výzkumu. Výzkum probíhal u 200 respondentů ve Zlíně a v Otrokovicích, kteří byli zvoleni pomocí techniky vhodné příležitosti a techniky vhodného úsudku. Jako základní metodu získávání primárních údajů jsem zvolila osobní dotazování, vypracovala jsem dotazník se 20 otázkami, z toho 3 otázky byly identifikačního charakteru a byly využity u dat při třídění druhého stupně.

Na základě výsledků zpracovaných primárních dat jsem stanovila návrhy a doporučení, které jsem přehledně rozdělila dle jednotlivých prvků marketingového mixu. Z výsledků vyplývá, že celková spokojenost s městskou hromadnou dopravou ve Zlíně a v Otrokovicích je velmi vysoká. Nejvíce byli respondenti spokojeni s bezpečností při přepravě, průměrně byli spokojeni s cenami jízdného a s personálem MHD. Nespokojenost zákazníků se především týkala teploty ve vozidlech, jízdenkových automatů, především jejich funkčnosti a počtu. Dále byli někteří respondenti nespokojeni s jízdním řádem, konkrétně s návazností jednotlivých linek a možností plynulých přestupů.

V primárním výzkumu jsem také zjišťovala názory zákazníků na zavedení nové služby – platby jízdného pomocí sms zprávy. Z výsledků šetření vyplynulo, že respondenti zatím nejsou připraveni na její zavedení, náklady by byly vysoké a zákazníci by prozatím nemuseli tuto službu příliš nevyužívat. Společnosti jsem přesto doporučila pokračovat v průzkumech mezi zákazníky a zjišťovat jejich názory na tuto problematiku, protože technologie se neustále rozvíjejí a postupně zaujímají trvalé místo v životě většiny lidí.

Dále společnosti navrhuji například snížení cen pro zákazníky starší 70 let nebo pobírající starobní či plně invalidní důchod, zaměřit se na kvalitní klimatizaci a vytápění ve vozidlech MHD, vylepšit systém správy stávajících jízdenkových automatů, pouštět v pravidelných intervalech pomocí rozhlasu ve vozidlech upozornění, aby cestující věnovali zvýšenou pozornost svým osobním věcem a zvážit navýšení počtu elektronických ukazatelů aktuálních spojů na dalších frekventovaných zastávkách.

Dopravní společnost by měla usilovat o co možná nejvyšší spokojenost svých zákazníků, aby se k využívání jejich dopravních služeb pravidelně vraceli a aby byli nositeli pozitivní ústní reklamy. Mé návrhy a doporučení společnosti posílí její postavení a zvýší spokojenost u zákazníků DSZO, s. r. o.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) GEUENS M., VAN DEN BERGH J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- 3) HESKETT, JAMES L., SASSER, W. EARL. JR. *Služby – cesta k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 273 s. ISBN 80-85605-36-8
- 4) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- 5) JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 157 s. ISBN 80-7169-996-0.
- 6) KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., AMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 7) KOTLER, Ph. *Marketing Management 10. rozšířené vydání*. Přel. V. Dolanský aj. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 8) KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- 9) PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- 10) ŘEZNÍČEK, B., ŠARADIN, P. *Marketing v dopravě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 200 s. ISBN 80-247-0051-4.
- 11) SHIFFMAN, L. G. a KANUK, L. L. *Nákupní chování*. Přel. V. Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.
- 12) SPÁČIL, V. *Sylaby z Business marketingu*, 2. vydání. Ostrava: Repronis, 2001. 80 s. ISBN 80-86122-76-X.
- 13) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

## **Jiné zdroje**

- 14) OSTROŽNÁ, J. *Přednáškové sylaby z předmětu Marketing služeb*. VŠB-TUO, 2007.
- 15) Výroční zpráva DSZO 2008
- 16) Výroční zpráva SDP ČR 2007
- 17) Výroční zpráva SDP ČR 2008

## **Internetové zdroje**

- 18) **Dszo.cz** [online]. c2004 [cit. 2010-02-05]. Společnost DSZO, s. r. o. - historie. Dostupné z WWW: <<http://www.dszo.cz/index.php?foo=1271540366&section=spolecnost&file=historie&item=0>>.
- 19) **Wikipedia.org** [online]. 2008-11-17 [cit. 2010-02-10]. Sdružení dopravních podniků ČR. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Sdru%C5%BEen%C3%AD\\_dopravn%C3%ADch\\_podnik%C5%AF\\_%C4%8CR](http://cs.wikipedia.org/wiki/Sdru%C5%BEen%C3%AD_dopravn%C3%ADch_podnik%C5%AF_%C4%8CR)>.
- 20) **Sdp-cr.cz** [online]. 2010-01-21 [cit. 2010-02-10]. Archív dokumentů. Dostupné z WWW: <<http://www.sdp-cr.cz/archiv.asp>>.
- 21) **Dszo.cz** [online]. 2009 [cit. 2010-02-12]. MHD doprava - tarifní podmínky. Dostupné z WWW: <<http://www.dszo.cz/index.php?section=mhd&file=tarifpodm>>.
- 22) **Zlin.eu** [online]. 2009-10-26 [cit. 2010-02-17]. Dopravní společnost Zlín - Otrokovice, s. r. o. Dostupné z WWW: <<http://www.zlin.eu/page/24092.dopravni-spolecnost-zlin-otrokovice-s-r-o/>>.
- 23) **Dszo.cz** [online]. 2009-12-11 [cit. 2010-02-17]. Společnost DSZO - tiskové zprávy. Dostupné z WWW: <<http://www.dszo.cz/index.php?section=spolecnost&file=tiskovky&id=183>>.
- 24) **Dszo.cz** [online]. 2009 [cit. 2010-04-17]. Společnost DSZO - struktura. Dostupné z WWW: <<http://www.dszo.cz/index.php?section=spolecnost&file=struktura>>.
- 25) **Dszo.cz** [online]. 2009 [cit. 2010-04-17]. Ostatní - fotogalerie MHD. Dostupné z WWW: <<http://www.dszo.cz/index.php?section=ostatni&file=galerie&kategorie=3>>.

## Seznam zkratk a symbolů

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
cca	cirkaa (asi)
č.	číslo
ČR	Česká republika
DSZO	Dopravní podnik Zlín – Otrokovice
hod	hodina
kč	koruna česká
km	kilometr
max.	maximálně
MHD	městská hromadná doprava
mil.	milion
min.	minimálně
např.	například
obr.	obrázek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SDP	Sdružení dopravních podniků
sms	short message servis (textová zpráva)
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj	to je
tzn.	to znamená
viz	videre licet (lze vidět)
vyd.	vydání
ZTP	zvlášť těžké postižení
ZTP/P	zvlášť tělesně postižený s průvodcem

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....  
Bc. Blanka Borková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Moravská 4780, Zlín 760 05

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Struktura společnosti dle úseků

Příloha 2 Fotografie autobusu Axer

Příloha 3 Ukázky jízdenek

Příloha 4 Dotazník

Příloha 5 Struktura respondentů

Příloha 6 Ceny předplacených přenosných a nepřenosných kupónů

Příloha 7 Grafické zpracování výsledků výzkumu

Příloha 8 Poziční mapy